



FACULTAD
CIENCIAS DEL TRABAJO



TRABAJO FIN DE GRADO

El emprendimiento en España como medio de salida de la crisis: Análisis del Centro de Innovación y Emprendimiento de la Fundación Sta. M^a. La Real de Aguilar de Campoo

FACULTAD CIENCIAS DEL TRABAJO DE PALENCIA
CURSO DE ADAPTACIÓN AL GRADO DE RELACIONES
LABORALES Y RECURSOS HUMANOS

TUTOR: D. José Antonio Orejas Casas
ALUMNO: Javier García Carromero

AGRADECIMIENTOS:

- El presente trabajo fue realizado bajo la supervisión de D. José Antonio Orejas Casas a quien me gustaría agradecer su tiempo y dedicación.
- De la misma manera agradecer al equipo de trabajadores y colaboradores de la Fundación Sta. M^a. la Real de Aguilar de Campoo toda la información y dedicación prestada.

SUMARIO:

1. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO
2. APROXIMACIÓN A LA FUNDACIÓN
 - a. El origen de las Fundaciones.
 - b. Concepto de Economía Social y Tercer Sector.
 - c. Fundación y/o empresa
3. LA FUNDACIÓN COMO DINAMIZADORA DE ENTORNO
4. UN MODELO DE EMPRENDIMIENTO EN EL MEDIO RURAL.
 - a. La Fundación Santa María la Real de Aguilar de Campoo.
 - b. Un modelo. Centro de Innovación y Emprendimiento
5. CONCLUSIONES
6. BIBLIOGRAFÍA

1 - JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El punto de partida, que modula la realización de este trabajo se basa en dos ideas concretas:

- 1.- La situación actual de crisis en Europa y por extensión en España.
- 2.- El análisis y aportaciones que desde la titulación “Grado en RRLL y RRHH” pueden ser planteadas.

Parece acertado dar por válido el análisis de gran parte de expertos al indicar que vivimos una crisis múltiple: económica, social y personal. Una situación nunca vivida y por lo tanto impredecible en cuanto a su duración en el tiempo y efectos. Una crisis que afecta a todos los países integrantes de la CEE en mayor o menor medida, con un origen en factores comunes a todos los países integrantes junto a otros idiosincrásicos.

Sin pararnos a valorar las consecuencias y la amplitud de la crisis, intentaremos indagar en otras formas de operar en el mercado, en distintas relaciones que podemos mantener con el entorno, en estructuras sostenibles y creíbles. Vamos a centrarnos en un modelo conocido, LAS FUNDACIONES, y estudiar su desarrollo buscando la aportación de estas a la salida de una situación de crisis. Junto al objetivo plasmado deberemos indicar la manera en la que vamos a conseguir llegar a su consecución. Así, partiremos del análisis de diversos aspectos que consideramos importantes relacionados con las fundaciones para en un segundo momento, centrarnos en el estudio pormenorizado de una fundación concreta “Fundación Santa María la Real de Aguilar de Campoo”

Hacíamos también mención a la relación del trabajo a desarrollar con el título del Grado en RRLL y RRHH. Efectivamente, tanto el eje principal del trabajo como la mayor parte de los flecos que interrelacionan con él, son susceptibles de ser tratados desde distintas disciplinas que conforman este Grado. El conjunto de competencias que se van a trabajar a lo largo del trabajo, además de las propiamente marcadas como genéricas, tendrán en cuenta tanto aspectos relacionados con la adquisición de conocimientos, como el desarrollo de actitudes proactivas respecto al tema a tratar, así, entre otras¹:

¹ Web universidad de Valladolid. Ramas de conocimiento. Objetivos y competencias. Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos. Competencias reflejadas en el Libro Blanco para esta titulación así como el proyecto Tunning.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS: conocimientos sobre los que se interactúa, que forman parte de las competencias establecidas en el grado.

- Marcos normativos
- Dirección de empresas y RRHH
- Técnicas de investigación social
- Relaciones laborales
- Aspectos económicos y fiscales

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS: actitudes, destrezas y habilidades que forman parte de las competencias establecidas en el grado.

- Capacidad de transmitir y comunicarse por escrito y oralmente usando la terminología y las técnicas adecuadas.
- Capacidad de aplicar las tecnologías de la información y la comunicación en diferentes ámbitos de actuación.
- Capacidad para seleccionar y gestionar información y documentación laboral.
- Capacidad para desarrollar proyectos de investigación en el ámbito laboral.
- Capacidad para interpretar datos e indicadores socioeconómicos relativos al mercado de trabajo.
- Capacidad para aplicar técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación social al ámbito laboral.

2 – APROXIMACIÓN A LA FUNDACIÓN

A - EL ORIGEN DE LAS FUNDACIONES

Sería presuntuoso marcar una época o momento concreto a partir del cual las fundaciones comienzan a existir. Para llegar a la idea que descansa hoy día sobre el vocablo “fundación”, deberemos ir analizando la evolución a la que se ha visto sometida a lo largo del tiempo.

Tendremos que retrotraernos hasta la época Greco-Helenística² para encontrar los que podrían ser indicios de la “fundación” (idea que irá siempre unida a la figura del “templo”).

DERECHO ROMANO

Roma³ será la segunda parada que hagamos, en concreto nos detendremos en el Emperador Justiniano que será la figura que de forma al “primer derecho de fundaciones”. En esta reglamentación encontramos la creación de patrimonios afectos a la beneficencia, de carácter independiente, con gestión autónoma y siempre bajo la tutela de la autoridad eclesiástica.

DERECHO GERMÁNICO

La alta edad media comenzará con el declive de Imperio Romano⁴. El acercamiento y contacto de los pueblos germanos con Roma abre la puerta del derecho consuetudinario (basado en usos y costumbres), utilizado por estos pueblos, al derecho aplicable en Roma (mucho más desarrollado).

En este momento histórico aparecen figuras (Capellanías, Fundaciones Pías, Mayorazgos) cuyos bienes, procedentes en la mayor parte de donaciones y disposiciones similares, pertenecen teóricamente a los Santos, en último lugar a Dios y en la práctica a la Iglesia.

Se reconocerá el patrimonio de la Fundaciones como “vinculado” a las mismas. Las Fundaciones tendrán “personalidad ficta”, es decir, se trataría de un “ente” que asume derechos y obligaciones pero carecen de cuerpo y alma. Los bienes de las Fundaciones estarán sujetos al concepto de “mano muerta” (idea utilizada en la época para identificar aquellos bienes que no pueden ser enajenados). En este periodo, la fundación, independiente pero unida siempre a la figura del convento, y el propio convento, se llegan a confundir. El patrimonio de la fundación, la mayor parte de las veces asociado a un fin benéfico, pasa a manos del (convento). Esta situación hace que este patrimonio ya no goce de la idea de “patrimonio asociado al cumplimiento de un fin” y pasen a ser

² Año 323 a. C

³ Año 527 d. C

⁴ 473 d. C

los religiosos los que dispongan de su destino. Esta situación llevó a la casi desaparición de la figura de las fundaciones de carácter religioso tal y como se la venían conociendo⁵.

La baja Edad Media⁶. Las Fundaciones sufren un proceso de Laicización. En este proceso se terminará por diferenciar Fundaciones Civiles de Fundaciones Eclesiásticas. Su administración pasa de manos eclesiásticas a manos seculares y el control será ejercido por las autoridades civiles. Por otro lado los fines de las fundaciones, siempre relacionados con el mundo eclesiástico, pasan a cubrir otros aspectos de la vida social del que siempre se desprende un “interés general”⁷.

Culmina esta etapa con la aparición en escena de la Revolución Liberal Burguesa. Nuevos planteamientos como la abolición del régimen señorial, la desvinculación y la desamortización terminarán con la idea de “manos muertas”

LEY DE BENEFICIENCIA DE 20 DE JUNIO DE 1849 Y SU REGLAMENTO DE 14 DE MAYO DE 1852

La ley será un punto de inflexión. Aparecerá reflejada de manera concreta la figura del “protectorado” como órgano encargado de que fundadores y órganos de gobierno mantengan como objetivo el cumplimiento *del interés general* y velen por que el destino de la actividad de la Fundación se dirija a sus beneficiarios⁸.

La Fundación adquiere personalidad jurídica propia.

Creación de fundaciones “a fe y conciencia”; así, se permite que por voluntad del fundador se podrá relevar a los patronos o administradores de la obligación de justificar ante el protectorado la gestión que les ha sido encomendada⁹

SIGLO XX

Irá apareciendo normativa que complete la anterior, así:

- Real Decreto 27 de septiembre de 1912 sobre fundaciones benéfico –docentes.
- Instrucción de 24 de julio de 1913 para el ejercicio del protectorado del gobierno de la beneficencia docente particular de enseñanza agrícola, pecuaria y minera

⁵ Mercedes Rodríguez Paredes [Las Fundaciones en España: Propuestas de un modelo...], 2001

⁶ Siglos del XI al XV

⁷ Mercedes Rodríguez Paredes, Op. cit. pag. 79

⁸ Ley General de Beneficencia de 1849, art. 4

⁹ Mercedes Rodríguez Paredes, Op. cit. pag. 85

- Instrucción de 20 de julio de 1926

Durante este período se produce una separación, fragmentación de la normativa que regula las Fundaciones. El Estado ha creado Ministerios que gestionan, según actividades, todos los ámbitos posibles. Pues bien, dependiendo de la actividad desarrollada por las Fundaciones estarán supeditadas al protectorado particular del ministerio competente; así, encontraremos fundaciones con fines benéficos (docentes, laborales, culturales, construcción...), incluidas en otros tantos Ministerios.

La aparición del reglamento de Fundaciones Culturales de 1972 trajo cambios importantísimos en aspectos relativos a las Fundaciones, así:

- La figura del Fundador deberá respetar las normas imperativas de este reglamento. La idea de que la voluntad del Fundador es ley desaparece. Los protectorados toman importancia y más competencias respecto a las fundaciones (fiscalidad, gestión, ordenación, competencias, gobierno, contabilidad...)¹⁰
- Inclusión de las fundaciones en el Registro de Fundaciones¹¹.
- No se podrá crear fundaciones “a fe y conciencia”, es decir, las fundaciones deberán rendir cuentas al protectorado aunque no sea esta la voluntad del fundador.

ÉPOCA ACTUAL¹²

Régimen sustantivo

- Constitución Española de 1978 (Art. 34)
- Normativa de determinadas CCAA que han asumido competencias en temas relacionados.
- LEY 3/1994, DE 24 DE Noviembre, de Fundaciones y de Incentivos fiscales a la Participación Privada en Actividades de Interés General; y su desarrollo a través de:
 - Real Decreto 765/1995, de 5 de mayo, por el que se regulan determinadas cuestiones del Régimen de Incentivos Fiscales a la Participación privada en Actividades de Interés General
 - Real Decreto 316/1996 de 23 de febrero, de aprobación del Reglamento de Fundaciones de Competencia Estatal
 - Real Decreto 384/1996, de 1 de marzo, de aprobación del reglamento para el registro de Fundaciones de Competencia Estatal

¹⁰ [Decreto 2930/1972 por el que se aprueba el Reglamento de Fundaciones Culturales y Privadas...], art. 3, 9

¹¹ [Decreto 2930/1972 por el que se aprueba el Reglamento de Fundaciones Culturales y Privadas...], art. 5.1

¹² Asociación Española de Fundaciones, www.fundaciones.org. Normativa aplicable.

- Real Decreto 776/1998, de 30 de abril, de aprobación de normas de Adaptación al Plan General Contable a las entidades sin fines lucrativos y normas de ...

- 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 1491/2011, de 24 de octubre, por el que se aprueban las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las entidades sin fines lucrativos y el modelo de plan de actuación de las entidades sin fines lucrativos (PGC ESFL 2011)
- 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 - (ANEXO PLAN GENERAL DE CONTABILIDAD PARA PYMES)
- Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad - (ANEXO PLAN GENERAL DE CONTABILIDAD)
- Real Decreto Legislativo 1/2011, de 1 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Auditoría de Cuentas. (TRLAC)
- Real Decreto 1517/2011, de 31 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento que desarrolla el texto refundido de la Ley de Auditoría de Cuentas, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2011, de 1 de julio. (REGLAMENTO AUDITORÍA)

Régimen autonómico

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 4/2008, de 24 de abril, del Libro Tercero del Código Civil de Cataluña, relativo a las Personas Jurídicas (entrada en vigor: 8 de agosto de 2008).
- Decret 43/2003, de 20 de febrer, pel qual s'aprova el Pla de comptabilitat de les fundacions privades.
- Decret 37/1987, de 29 de gener, pel qual s'aprova la Instrucció per a l'organització i el funcionament del Protectorat de la Generalitat sobre les fundacions privades de Catalunya. DOGC número 807, de 23 de febrer de 1987 (correcció d'errades al DOGC número 833, de 29 d'abril de 1987).

Galicia

- Ley 12/2006, de 1 de diciembre, de fundaciones de interés gallego.
- Decreto 14/2009, de 21 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de Fundaciones de Interés Gallego (entrada en vigor: 1 de septiembre de 2009).
- Decreto 15/2009, de 21 de enero, por el que se aprueba el Reglamento del Registro de Fundaciones de Interés Gallego (entrada en vigor: 1 de septiembre de 2009).

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 68-2011, de 27 de mayo, por el que se aprueba el Reglamento 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 (DEROGADO POR EL DECRETO 68/2011, DE 27 DE MAYO)

Europa

- Estatuto de Fundación Europea. Se trata de un instrumento legal opcional (que coexistiría con las respectivas legislaciones nacionales), que permitiría a las fundaciones que deseen actuar o establecerse más allá de las fronteras nacionales, regirse por una única legislación, la comunitaria, y no por varias legislaciones nacionales.

El artículo 1.1 de la Ley 30/1994, de 24 de noviembre, de Fundaciones y de incentivos fiscales a la participación privada en actividades de interés general, definió las fundaciones como «organizaciones constituidas sin ánimo de lucro que, por voluntad de

sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general». Bajo esta definición descansa la superación del concepto tradicional de fundación en cuanto masa de bienes adscrita a un fin para pasar a considerarla prioritariamente como una organización, con todo lo que ello lleva consigo¹³.

Como visión más actual, tendremos que indicar que las fundaciones operan cada vez más en el ámbito transnacional desarrollando gran variedad y cantidad de actividades en el ámbito comunitario. En los últimos años más de dos tercios de las fundaciones europeas desarrollan algún tipo de actividad en diferentes países de la Unión¹⁴.

Pondremos fin a este apartado ofreciendo información relativa a distintos aspectos de gran interés en relación con las fundaciones en España. Así, en el año 2009 el número total de fundaciones españolas registradas y no extinguidas fue de 14.450, de estas, el porcentaje de activas era del 95,12 % (es decir, 13.731 fundaciones) y el de inactivas hasta el 4,88 % (704 fundaciones)

En cuanto al tratamiento estadístico:

1.- Por número de fundaciones

COMUNIDADES	Nº. DE FUNDACIONES (AÑO 2009)	DENSIDAD EN % (AÑO 2009)
CATALUÑA	3185	43
MADRID	3048	48
ANDALUCIA	1451	17
COM. VALENCIANA	939	18
CASTILLA Y LEÓN	885	43
GALICIA	815	29
PAIS VASCO	630	29
ARAGÓN	441	33
CASTILLA LA MANCHA	355	14
ISLAS BALEARES	317	29
ISLAS CANARIAS	307	15
NAVARRA	287	45
CANTABRIA	276	47
ASTURIAS	267	25
EXTREMADURA	219	20
MURCIA	209	14
LA RIOJA	86	27
CEUTA Y MELILLA	12	8

Fuente¹⁵: Resumen a partir del censo de 13.731 fundaciones activas en 2009, según protectorados, e Instituto Nacional de Estadística

¹³ Revista Universitaria de Ciencias del Trabajo. <http://www.uva.es/publicaciones>. Fundaciones y empleo. IX. Marta Pérez Escolar y José Antonio Orejas

¹⁴ Tratado de Fundaciones. Directores: Rafael de Lorenzo, José Luis Piñar, Teresa Sanjurjo. Aranzadi. 2010. pp 926

¹⁵ **El Sector Fundacional en España: Atributos fundamentales (2008-2009). pp 16**

2.- Por ingresos totales:

GRUPOS SEGÚN INGRESOS TOTALES (FUNDACIONES ACTIVAS EN AÑO 2009)	% DE LAS FUNDACIONES
Grupo VI (más de 50 millones de €)	0,44
Grupo V (entre 10 m y 50 m €)	2,59
Grupo IV (entre 2,4 y 10 m €)	7,84
Grupo III (entre 500.000 y 2,4 m €)	47,17
Grupo II (entre 30.000 y 500.000 €)	4,42
Grupo I (menos de 30.000 €)	37,54

Fuente¹⁶: Elaboración a partir del censo de 13.731 fundaciones activas en 2009, según protectorados.

3.- Por áreas de actividad:

ÁREAS DE ACTIVIDAD (FUNDACIONES ACTIVAS EN AÑO 2009)	% DE LAS FUNDACIONES
Cultura - Recreo	39,67
Educación - Investigación	21,37
Medioambiente	9,94
Servicios Sociales	9,00
Desarrollo – Vivienda	7,19
Sanidad	4,76
Actividades Internacionales	4,74
Asociaciones Empresariales	2,43
Religión	0,79
Asesoramiento.	0,12

Fuente¹⁷: Elaboración a partir del censo de 13.731 fundaciones activas en 2009, según protectorados.

4.- Según el ámbito estatal de actuación:

AMBITO TERRITORIAL DE ACTUACIÓN (FUNDACIONES ACTIVAS EN AÑO 2009)	% DE LAS FUNDACIONES
Autonómico	34,39
Estatal	22,68
Local	22,68
Internacional	13,75
Provincial	4,03
Local	2,31

Fuente¹⁸: Elaboración a partir del censo de 13.731 fundaciones activas en 2009, según protectorados.

¹⁶ **El Sector Fundacional en España: Atributos fundamentales (2008-2009). pp 19**

¹⁷ El Sector Fundacional en España: Atributos fundamentales (2008-2009). pp 22

¹⁸ El Sector Fundacional en España: Atributos fundamentales (2008-2009). pp 23

B - CONCEPTO DE ECONOMÍA SOCIAL Y TERCER SECTOR.

Tan importante como tener un conocimiento básico sobre el histórico del nacimiento de la figura de la fundación, va a ser el hecho de reflejar las interconexiones que esta mantiene con distintas figuras de gran actualidad.

Sería adecuado acotar inicialmente determinados aspectos y conceptos íntimamente unidos a la idea de fundación. Nos estamos refiriendo a los conceptos de Economía Social, Non Profit y Tercer Sector. Cualquier aportación y/o análisis que podamos concluir o generar en el lector, al final de este trabajo, sobre las fundaciones, necesitará contar con una base clara y delimitaciones que permitan entender el ámbito en el que nos estamos moviendo¹⁹.

En el último tercio siglo XX las entidades incluidas dentro de (Tercer Sector, Non Profit, Economía Social...) han experimentado un gran crecimiento. Su posicionamiento dentro de las economías de los países cobra fuerza y empiezan a ser consideradas bajo otros parámetros más economicistas y menos asistenciales. Dentro de este maremágnum de entidades que se encuentran bajo el cielo de estos “entes” encontramos las FUNDACIONES²⁰.

Distinción de conceptos²¹:

Economía Social: concepto aparecido en el siglo XIX, de raíz francesa. Utilizado en Europa, Latinoamérica, Asia, África...

Podemos encontrar muchas definiciones y aportaciones dirigidas a delimitar la actividad y tipos de entidades que componen la Economía Social. Entre todas ellas, destacaremos la delimitación que se matizó en la “Carta de Principios de la Economía Social de la Conferencia Europea Permanente de Cooperativas, Mutualidades y Fundaciones (CEP-CEMAF), donde se incluirá a las fundaciones dentro de la familia de la Economía Social²²

¹⁹ CIRIEC-España - Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa. Nº. 64, abril 2009, pp. 169-189

²⁰ CIRIEC-España - Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa. Nº. 56. 2006, pp. 9-24

²¹ *Ibíd*, pp. 9-24

²² déclaration finale commune des organisations européennes de l'Économie Sociale CEP-CEMAF, 20 juin 2002

Veamos la evolución de los aspectos más interesantes que se trataron antes de llegar a una definición “más o menos” homologada²³:

- **Barea – año 1990:** A la hora de delimitar el concepto de Economía Social introduce dos Subsectores:

Subsector de mercado: integrado por empresas con organización democrática y con distribución de beneficios no vinculada al capital aportado por el socio.

Subsector de no mercado: integrado por instituciones privadas no lucrativas que producen servicios no destinados a la venta, para determinados grupos de hogares

- **Gui – año 1991.** Introduce dos nuevas características referidas a las organizaciones macroeconómicas privadas:

Categoría dominante: formada por personas que poseen el último poder de decisión en la entidad.

Categoría beneficiaria: serían las personas que reciben los beneficios de la actividad.

Se apoya en estos dos elementos para indicar que la característica esencial de las organizaciones de Economía Social consiste en que la categoría de los beneficiarios no está constituida por inversores capitalistas.

Gui también distinguirá entre:

Organizaciones de interés general: los beneficiarios de la actividad económica son diferentes del grupo de personas que la controlan.

Organizaciones de interés mutualístico: los beneficios de la actividad recaen en el mismo grupo que las controlan.

- **Chaves y Monzón - 2000:** Se centran en el subsector de mercado de la Economía Social descrito por (Barea). Identifican a estas entidades como empresas de servicios creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, o sea, el socio de la empresa también es usuario de la misma.
- **Manual Europeo de cuentas satélite de las empresas de economía social. Barea y Monzón- 2006.**

²³ CIRIEC-España - Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa. Nº. 56. 2006, pp. 9-24

Este manual, además de intentar delimitar el concepto de empresas de Economía Social, analizará las distintas funciones y objetivos que van a tener respecto a las empresas capitalistas tradicionales.

Considera que las categorías dominante y beneficiaria en las empresas de Economía Social (Gui) no están constituidas por inversores capitalistas como en las empresas tradicionales sino por socios de diversa índole. La creación de valor necesaria en toda empresa no va dirigida a generar plusvalías para sus socios sino otro tipo de activos.

- ***Informe del Comité económico y social europeo sobre Economía Social. Chaves y Mónzón – 2006***

Proponen una definición para toda la economía social²⁴.

Identifican a los actores de la Economía Social en dos grupos:

Subsector mercado o empresarial: formado por organizaciones microeconómicas cuya principal fuente de recursos proviene del mercado (cooperativas, mutuas...)

Subsector de productores de no mercado: formado por organizaciones microeconómicas cuya principal fuente de recursos monetarios provienen fundamentalmente de fuera del mercado (donaciones, cuotas...); serán la mayoría de las fundaciones y asociaciones.

Mención especial merece la *Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social. Normativa vigente en España que busca establecer un marco jurídico común para el conjunto de entidades que integran la economía social*. La ley define economía Social como el «conjunto de las actividades económicas y empresariales, que en el ámbito privado llevan a cabo aquellas entidades que, de conformidad con los principios recogidos en el artículo 4^o²⁵, persiguen bien el interés colectivo de sus integrantes, bien el interés general económico o social, o ambos.»

²⁴ déclaration finale commune des organisations européennes de l'Économie Sociale CEP-CEMAF, 20 juin 2002

²⁵ *Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social*,. Art. 4º: a) Primacía de las personas y del fin social sobre el capital,.... b) Aplicación de los resultados obtenidos de la actividad económica principalmente en función del trabajo aportado y servicio o actividad realizada por las socias y socios o por sus miembros y, en su caso, al fin social objeto de la entidad. c) Promoción de la solidaridad interna. d) Independencia respecto a los poderes públicos.

Sector no lucrativo (*non profit*²⁶): Concepto aparecido a finales del siglo XX en el mundo anglosajón (Salomón y Anheier²⁷). La principal característica de este concepto es que las entidades que lo componen no reparten beneficios entre las personas que controlan la entidad.

Naciones Unidas ha publicado el “Manual sobre instituciones sin ánimo de lucro en el sistema de cuentas nacionales”, en el que se delimita un amplio grupo heterogéneo de entidades no lucrativas que operan con diferentes formas legales entre las que predominan las fundaciones y asociaciones mayoritariamente. Cobra gran importancia el hecho de que este Manual, deja fuera entidades como cooperativas, mutuas, empresas sociales... del paraguas del concepto “no lucrativo” que estamos tratando.

Otros conceptos:

- Economía solidaria²⁸
- Economía alternativa²⁹
- Economía popular³⁰

Tercer sector: El concepto comienza a utilizarse a mediados del siglo XX. Los dos conceptos anteriores más importantes (Economía Social y non profit) presentan, entre ellos, grandes similitudes y muchos aspectos que los diferencian al tratar aspectos como: “la finalidad lucrativa de las entidades”, “criterio democrático de las entidades”, “utilidad social de las entidades”, “destinatarios de los servicios ofrecidos por las entidades”. El término Tercer Sector se utilizará para referirse distintamente a cualquiera de los conceptos anteriores, siendo considerado una especie de punto de encuentro entre ellos. Podríamos decir que bajo este concepto se incluirá toda actividad que se encuentra entre la economía capitalista y el sector público (idea europea).

Como indicábamos anteriormente el término Tercer Sector no cuenta con un origen claro y definido. Distintos movimientos han intentado ubicar el término “Tercer

²⁶ Diccionario: sin ánimo de lucro. No lucrativo.

²⁷ Salomon, L. y Anheier, H. (1992); In search of non-profit sector I: the question of definitions; Working Paper 2; Institute for Policy Studies, Baltimore

²⁸ Jean-Louis Lavelle. Economía Solidaria, Economía Social, Tercer Sector: Las apuestas Europeas. Biblioteca Virtual TOP sobre gestión pública. www.top.org.ar/publicac.htm

²⁹ Jacques Archimbaud (José Luis Monzón. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 56, noviembre 2006, pp. 19

³⁰ José Luis Coraggio ((José Luis Monzón. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 56, noviembre 2006, pp. 19)

Sector”; entre las más relevantes³¹, los que intentan diferenciarlo de los otros dos sectores que han existido tradicionalmente:

1.- Sector Público, que en términos generales lo forman las Administraciones Públicas (Central y Territoriales), las empresas públicas y organismos autónomos y estatales. Su característica común es que el control último corresponde a representantes elegidos por la sociedad.

2.- Sector Privado lucrativo, formado por empresas de economía de mercado, que desarrollan su actividad con ánimo de lucro.

Son muchos los autores que han reflexionado sobre la idea de que la denominación Tercer Sector pueda tener una seña de identidad común al conjunto de entidades que lo engloban. Entre todas creemos adecuado hacer mención a la “*transferencia en especie*”³², es decir, entrega de bienes o prestación de servicios por los que el beneficiario no paga o no paga entero su valor.

Lo que no genera ninguna duda, es del peso que tiene el Tercer Sector en las economías. Según datos de 1995, hoy superados al alza, a nivel mundial, el Tercer Sector constituiría el 4.6% de PIB global. Un estudio más reciente del Instituto de Análisis Estratégico de Fundaciones³³ indicaba que el sector fundacional español se encuentra entre los cinco primeros países de la Unión Europea en relación al número de Fundaciones, genera cerca de 300.000 empleos remunerados y destina a fines de interés general en torno a 8000 millones de euros.

Ante las evidencias, no resulta desacertado decir que el Tercer Sector, además de un concepto novedoso, es una realidad compleja a la vez que poco conocida. Todas las teorías que han intentado buscar su razón de ser, las causas de su nacimiento, no han conseguido satisfacer a la totalidad de recursos y/o personas que operan en su ámbito (teoría de Hansmann³⁴, teoría de Weisbrod³⁵...)

³¹ Mercedes Rodríguez Paredes. “Las Fundaciones en España: Propuestas de un Modelo de Análisis de la Información Contable Externa”. ISBN 84-669-2272-5. 2001. pp 14-15

³² La Economía Social en España. 2005. Enrique Viana y Beatriz Calderón, pp 27-97

³³ Tratado de Fundaciones. Directores: Rafael de Lorenzo, José Luis Piñar, Teresa Sanjurjo. Aranzadi. 2010. pp 72.

³⁴ Revista Asturiana de Economía. ¿Qué es el Tercer Sector...?. Enrique Viana Remis. pp 16. Se refiere a la “información asimétrica” a que dan lugar las empresas capitalistas. Es decir, si el agente dispone de información a la que no puede acceder el principal, surge la desconfianza entre ambos. Se expresaría así un deseo de autonomía de la sociedad civil respecto de los grandes poderes económicos

³⁵ La Economía Social en España. 2005. Enrique Viana y Beatriz Calderón pp. 98. Participa de la idea de que el Tercer Sector es el receptor de impuesto que voluntariamente quieren pagar los contribuyentes...

C - FUNDACIÓN Y/O EMPRESA.

Una vez visualizado el histórico sobre el origen de las fundaciones y analizados distintos entes y/o movimientos en los que se integran las fundaciones, vamos a centrarnos en uno de los problemas en que se han visto inmersas las fundaciones y que ha generado importantes análisis y estudios por parte de especialistas en la materia; estamos refiriéndonos a la realización de actividades empresariales/económicas por parte de las fundaciones.

Hemos observado y comentado en diversos puntos del trabajo la gran dispersión y amplio volumen normativo relacionado con las fundaciones, al que se une la asunción de competencias por parte de las autonomías (art. 149.3 CE³⁶). En el apartado que tratamos (realización de actividades económicas por parte de la fundación) ya encontramos que el Decreto de 1972 preveía que las fundaciones pudiesen realizar «las actividades industriales o mercantiles que sean estrictamente necesarias para el mejor cumplimiento del fin fundacional, dando cuenta al Protectorado». En los demás casos, según indica el Decreto, las fundaciones no podrán ejercer «por sí mismas actividades industriales o mercantiles sin previa y expresa autorización de Protectorado» **Art. 28**.

Esta situación vino a ser atajada de manera más concreta con la publicación de la ley 30/1994 de 24 de noviembre³⁷, que entre otros muchos aspectos, admitía también el ejercicio de actividades mercantiles e industriales, si bien sólo se ocupaba de la regulación de la participación de las fundaciones en sociedades mercantiles (art. 22)..., y la posterior y definitiva ley 50/2002 de 26 de diciembre³⁸, dirigida a “dinamizar y potenciar el fenómeno fundacional”³⁹. Esta última normativa admitirá la posibilidad de que las fundaciones puedan «intervenir en cualesquiera actividades económicas a través de su participación en sociedades» siempre que la participación no suponga la responsabilidad personal por las deudas sociales.

³⁶ art. 149.3 CE, en virtud de la cual es posible dicha asunción en los Estatutos de Autonomía, siempre que se trate de materias que no vengan atribuidas expresamente a la competencia exclusiva del Estado por la propia CE

³⁷ de Fundaciones e Incentivos Fiscales a la Participación Privada en Actividades de Interés General

³⁸ Ley de Fundaciones

³⁹ Exposición de motivos de la Ley 50/2002 de 26 de diciembre

Así, según reseña Marta Pérez Escolar⁴⁰, este proceso de renovación legislativa ha producido, entre otras, dos modificaciones esenciales:

- La ampliación de los fines fundacionales... a partir de la mención genérica constitucional «FINES DE INTERÉS GENERAL» Art. 34.1 CE...el ámbito de las fundaciones se ha ampliado abarcando cualquier tipo de fin aunque sea con carácter preventivo, es decir, antes de que surja la necesidad de actuación.
- La ampliación en las formas de actuación de las fundaciones en el tráfico jurídico dando entrada progresivamente a la realización de actividades económicas de diversa índole... entre las que destaca la creación de estructuras empresariales destinadas a dar respuesta a sus propios fines... generando con ello un medio de financiación para la consecución de sus objetivos institucionales al lado de otros como pudieran ser la obtención de subvenciones o donaciones.

Destacar en este momento la conveniencia de nombrar la obra de Valerio Agúndez⁴¹. Este plantea dos maneras de realzar el ejercicio directo de actividades, en los supuestos en los que la fundación es la titular jurídica inmediata de una o varias empresas:

1 – Con un significado funcional: en la medida en que la fundación cumpla con sus propios objetivos institucionales a través del ejercicio de la actividad empresarial.

2 – Con un significado dotacional: en cuanto medio para la obtención de beneficios que se reviertan, en un momento posterior, en la satisfacción de los fines fundacionales.

Valerio Agúndez planteará el esquema de “fundación-empresa” para el ordenamiento jurídico español, a partir del modelo Alemán, más desarrollado en la época. En este esquema dejará descansar la idea de fundación-empresa sobre la base del “interés general” y no tanto sobre la idea de fin lucrativo.

Será interesante dejar igualmente reflejada la división que encontramos en el “Tratado de Fundaciones⁴²” respecto a las posibles actividades realizadas por la fundación:

⁴⁰ Marta Pérez Escolar “La Actividad Económica de las Fundaciones. Tensiones Legislativas e Interés General” Editorial Aranzadi 2008. pp. 23

⁴¹ Valero Agúndez “la fundación como forma de empresa, po. Cit página120 y ss

- a) Posibilidad de que la fundación ejerza actividades económicas relacionadas con sus fines sociales, de manera directa o indirecta, cobrando o de manera gratuita los servicios realizados, pero sin pretender ánimo de lucro. Sería la denominada *empresa no mercantil*, que debería ajustarse a las normas del código de comercio y concordantes, así como a las normas reguladoras de la competencia para evitar desigualdades en el normal funcionamiento del mercado.
- b) Supuesto de que la fundación sea titular de empresas. La Ley de Fundaciones, según veíamos arriba, en su artículo 24.1.2º párrafo indica que «además, podrán intervenir en cualesquier actividad económica a través de su participación en sociedades, con arreglo a lo previsto en la ley»
- c) Supuesto de que la fundación forme parte de una sociedad mercantil. Se trataría de la concurrencia de una fundación con otras personas físicas o jurídicas (Art. 24.1. 2º párrafo de la Ley de Fundaciones y 23.2 in fine Reglamento de Fundaciones) para la constitución de una sociedad mercantil o participar de ella con el propósito de buscar lucro, que se repartirá entre los socios. Para esta situación que se plantea la fundación estará sujeta a la normativa vigente según se trate de sociedades mercantiles capitalistas o personalistas.
- d) A través de la denominada FUNDACIÓN EMPRESA que descansaría bajo los siguientes principios:
- 1.- Dimensión económica:** la forma jurídica de fundación cumple una doble misión: 1- realiza una actividad económica de cara al mercado igual que lo podría hacer cualquier otra empresa, sin ninguna especialidad. 2.- da cabida a los fines de interés general propios de la fundación a través de los beneficios generados por la actividad desarrollada, actividad que podrá coincidir, o no coincidir, con el fin altruista asumido por la fundación.
- 2.- Dimensión Jurídica:** Sometimiento a la normativa marcada por el estatuto de la fundación y normativa de la empresa mercantil.

⁴² Tratado de Fundaciones. Directores: Rafael de Lorenzo, José Luis Piñar, Teresa Sanjurjo. Aranzadi. 2010

3.- *Dimensión de Mercado*: plena aplicación de principios como el de concurrencia en mercado y libre competencia.

Son varios los aspectos que pueden llegar a chocar a la hora de entender la actividad de la fundación dentro de lo que podríamos denominar “actividad ordinaria empresarial” así:

Uno de los problemas sería la posibilidad de que se pueda compatibilizar el fin general y altruista de las fundaciones⁴³ con el objetivo de buscar lucro a favor de particulares, perseguido por las “empresas ordinarias”.

Marta Pérez Escolar, analiza este aspecto para dejar claro que, no se puede confundir el hecho de “no tener ánimo de lucro” que está en la esencia de la fundación, con “la gratuidad” de las prestaciones que esta puede ofrecer.

Así, se entiende que la afectación de la organización fundacional a la satisfacción de fines de interés general entraña el que esta no puede orientar su actividad hacia la obtención de beneficios que repercutan en el lucro de personas concretas... sin embargo esa ausencia de ánimo de lucro no impide la obtención de un margen comercial.... que deberá ser utilizado mayoritariamente en la realización de fines de interés general⁴⁴

Analizada la situación, concluye la autora marcando dos opciones para gestionar la actividad de las fundaciones:

1. De manera indirecta, a través de la inversión del patrimonio fundacional en sociedades mercantiles
2. De manera directa, ejerciendo la misma fundación una actividad de naturaleza empresarial...

Más discutible resulta la posibilidad de que la fundación se oriente exclusivamente hacia la realización de actividades empresariales, o, lo que es lo mismo, la fundación

⁴³Art. 2.1 de la LF indica que (son fundaciones las organizaciones constituidas sin un fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general)

⁴⁴ Marta Pérez Escolar “La Actividad Económica de las Fundaciones. Tensiones Legislativas e Interés General” Editorial Aranzadi 2008. pp. 23

como forma de empresa o *fundación-empresa*⁴⁵. Para llegar a esta categoría jurídica es necesario tanto que la fundación sea inmediato titular de la empresa como que la razón de ser de la fundación es el ejercicio de la empresa (la primera existe para el ejercicio de la segunda).

A pesar de que nuestro ordenamiento jurídico impide la identificación total entre fundación y empresa habría que destacar la cada vez más cercana admisión de este concepto.

Otra situación que se plantea es que las fundaciones, desde su nacimiento, han desarrollado actividades en favor del interés general; motivo por el cual han gozado de una serie de privilegios fiscales. Frente a esta situación nos encontramos con las “empresas ordinarias” que persiguen el beneficio e interés de particulares y están sometidas a un fuerte control fiscal

En respuesta a este planteamiento, encontramos diversas respuestas, entre las que resulta interesante destacar la de aquellos que entienden que, por un lado, las rentas económicas de las fundaciones, que son dueñas o que simplemente tienen participaciones o acciones en empresas, como persona jurídica autónoma que son, tributarán como cualquier otra, con independencia de que posteriormente sus beneficios o parte de ellos vayan a parar a una fundación y, por tanto, queden sometidos al régimen tributario de la fundación⁴⁶

Por otro lado apuntaremos que, aunque en determinados casos, dichas rentas estuvieran fiscalmente privilegiadas, las previsiones y estrictos controles que la legislación ejerce sobre fundaciones, hacen que dichas ventajas fiscales no sirvan para lucrar a particulares⁴⁷.

Un tercer aspecto, lo dejaríamos en una situación de standby, se trataría de los distintos planteamientos que intentan discernir el hecho de que la actividad empresarial “ordinaria” al estar presidida por una serie de principios jurídicos y económicos, puede

⁴⁵ Revista Universitaria de Ciencias del Trabajo. <http://www.uva.es/publicaciones>. Fundaciones y empleo. IX. Marta Pérez Escolar y José Antonio Orejas

⁴⁶ María Eugenia Serrano Chamorro “*Las fundaciones: dotación y patrimonio*.” 2ª ed. Editorial Civitas. Madrid. 2003.

⁴⁷ Ley 50/2002, de 26 de diciembre. Ley de Fundaciones. art. 23 y.26 y siguientes.

considerar que la intromisión de la actividad de las fundaciones, titulares de determinados derechos más beneficiosos, pudiese incurrir en “competencia desleal”

No podríamos dejar de hacer referencia en este apartado, después de haber indicado la importancia que ha tenido la asunción de competencias por parte de las comunidades autónomas, cómo han tratado estas, la posibilidad de que fundaciones realicen actividades económicas. Tomaremos de nuevo como referente a Marta Pérez Escolar⁴⁸, la profesora analiza los distintos casos para concluir que, como denominador común, las comunidades autónomas son partidarias, a través de normas con rango de ley, de que las fundaciones realicen actividades económicas consistentes en la inversión de su patrimonio en sociedades. La actividad se desarrollará a través de sociedades no personalistas con posibilidad de que la sociedad participada por la fundación pueda tener cualquier objeto en la actividad que desarrolla.

Este denominador común, no tiene siempre el mismo alcance según que autonomía legisle la materia. Por hacer referencia a nuestra Comunidad, haremos alguna apreciación de la normativa aplicable a fundaciones en Castilla y León

- Da paso a la participación en sociedades con cualquier objeto siempre que no sean personalistas. Ley 13/2002 de 15 de junio,(Art. 22.2)
- Necesidad de autorización del protectorado para la participación en sociedades mercantiles, no personalistas, cuyo objeto no sea coincidente con los del ente.
- Se trata de una normativa restrictiva y rígida respecto a las normas vigentes a nivel estatal

Del análisis realizado sobre la evolución que ha ido sufriendo la normativa aplicable en al ámbito de las fundaciones resulta deducible que son muchas las opiniones sobre lo que deparará el futuro a estas entidades. Entre otras, será necesario hacer referencia a una importante visión crítica de algunos autores que han tratado el tema de la desnaturalización de las fundaciones. Así, realizan reflexiones en la que plantean que, hoy día, podemos encontrar como la Administración recurre a las fundaciones para cumplir los fines que atañen a esta, las denominadas (fundaciones de iniciativa

⁴⁸ Marta Pérez Escolar “La Actividad Económica de la Fundaciones. Tensiones Legislativas e Interés General” Editorial Aranzadi 2008. pp. 59-70

pública⁴⁹). El motivo de que esto ocurra es que la figura de la fundación resulta atractiva por muchos motivos: reconocimiento social de las fundaciones, régimen fiscal, posibilidad de poder optar a determinadas subvenciones específicas, imagen corporativa, posibilidades de financiación externa. Como comentábamos al principio del párrafo, parece estar generándose la idea de que “todo vale” a la hora de ver como la Administración y otros entes trabajan en paralelo con fundaciones, y esta situación, también en opinión de muchos expertos, es uno de los problemas que está llevando al deterioro en la imagen de las fundaciones.

En el año 2009, la distribución entre fundadores personas jurídicas y fundadores personas físicas fue del 73,58 % y 26,42 %, respectivamente. Entre las activas fundadas por personas jurídicas, el 64,56 % fueron iniciativas de personas jurídicas privadas y el 35,44 % restantes de personas jurídicas públicas.

En lo referente a las fundaciones activas creadas por las personas jurídicas de carácter público:

***Comunidades Autónomas (el 44 % del total)**

***Entidades locales (el 30,20 %)**

***Administración General del Estado (el 16,53 %)**

(Fuente: Elaboración propia a partir del censo de 13.334 fundaciones activas en 2008 y 13.731 fundaciones activas en 2009, según protectorados.)

Finalizamos este punto haciendo referencia a los comentarios de Marta Pérez Escolar⁵⁰ en relación con la idea de “instrumentalización de las Fundaciones”. La autora hace referencia a lo cotidiano de ver como [«se crean fundaciones con escasa dotación por parte de la administración pública, empresa, Universidades, sindicatos, partidos políticos... que se van nutriendo de fondos, normalmente subvenciones, que se hacen imprescindibles para la consecución de los fines, de interés general, perseguidos... Estas son las denominadas “Fundaciones Instrumentales”. En ellas las entidades principales crean la fundación para realizar actividades al margen de la entidad principal»]. [«Otra forma de instrumentalización sería la actuación realizada por personas físicas que son titulares de patrimonios empresariales y que quieren que, a través de la fundación, se

⁴⁹ Asociación Española de Fundaciones. El Sector Fundacional en España: Atributos fundamentales 2008-2009. pp. 20

⁵⁰ Marta Pérez Escolar “La Actividad Económica de las Fundaciones. Tensiones Legislativas e Interés General” Editorial Aranzadi 2008. pp 71

controle su patrimonio y/o actividad; de manera que el objetivo de la fundación creada difiere del objetivo real de las Fundaciones...»]

3 - LA FUNDACIÓN COMO DINAMIZADORA DEL ENTORNO

Comentábamos al comienzo del TFG la actual situación de crisis en la que estábamos inmersos, su origen y la posibilidad de trabajar en la búsqueda de soluciones basadas en otras formas de operar en el mercado, en distintas relaciones que podemos mantener con el entorno, en estructuras sostenibles y creíbles, y todo ello dejándolo descansar sobre la figura de la Fundación.

No se trata, desde luego, como hemos visto, de nuevos sistemas y formas jurídicas para relacionarse con el entorno. Siempre hemos convivido con otros entes “de carácter social” que se han ido desarrollando y cobrando más o menos importancia en las sociedades y que dependiendo de las condiciones socio-económicas de las regiones, han tenido más o menos relevancia.

El análisis básico, realizado a lo largo del trabajo, sobre la historia y relaciones de la figura de la Fundación, nos va a permitir dar un paso muy importante a la hora de entender por qué la fundación puede ser una figura “forma jurídica” que dinamice el entorno y tenga como objetivos los aspectos antes indicados.

De las distintas reflexiones, aportaciones e indagaciones vistas a lo largo del trabajo, podemos desgranar motivos y/o características propias de las fundaciones que nos permiten entender que en ellas existe de un caldo de cultivo relevante para la búsqueda de los objetivos planteados, así.

- Hablábamos en un principio de lo especial de la crisis que atravesamos. Y le dábamos esa impronta de especial por ser muchas las voces que no hablan de una crisis como tal, sino de la llegada, de la necesidad obligada, de un cambio en las economías y sociedades. No podemos entonces, seguir pensando en una salida a la crisis en términos de continuidad con aquellos sistemas que, precisamente, provocaron esta crisis; no podemos continuar buscando una salida en el crecimiento desmesurado, irracional e insolidario dentro de un espacio concreto y finito. La idea es clara, buscaremos apoyarnos en lo que se ha denominado “economías solidarias” como entes que llevan implícito en sus

genes los objetivos buscados; así, como constituyentes de este entorno que describimos, la figura de fundación va a ser nuestro referente.

- Hemos tratado ya, en muchos puntos, características de las fundaciones que atesoran desde su nacimiento y les sirven como modelo diferenciador: la búsqueda del interés general, la participación democrática, objetivos no lucrativos, preocupación social... Como vemos al identificar estos aspectos, de lo que estamos hablando en realidad, cuando nos referimos a ellos, es de algo más general; estamos hablando de otros modos de producir, consumir y vivir, de planificaciones razonables, conscientes y lo más consensuadas posible en materia de (infraestructuras, energía, alimentos, organización social, valores, industria...) estamos hablando de cambio en la cultura.
- Pero siguiendo el mismo planteamiento, también hemos sido testigos, desde el origen de las fundaciones, de su carácter benéfico y preocupación por clases sociales más necesitadas y colectivos en clara discriminación. Pues bien, partiendo de esta “visión”, entendemos que en este momento las fundaciones están luchando contra la actual sociedad de crecientes desigualdades, conflictos sociales, sufrimiento, donde la lucha por los recursos, cada vez más escasos y el intento de quedarse con el pedazo más grande del pastel termina generando estados de crisis como la que vivimos actualmente.
- En el estudio realizado, a través de este trabajo, siempre hemos encontrado la figura de las fundaciones formando parte de conceptos y planteamientos variados y amplios, muchas veces generando situaciones problemáticas, poco entendibles, inconcretas... lo que llevaba siempre a valorar la imposibilidad de concretizar sobre algunos aspectos relevantes de las fundaciones, y por lo tanto la imposibilidad de trabajar desde lo empírico. Pues bien, precisamente esta situación que podría tratarse como “debilidad” vamos a convertirla en “fortaleza”, y la manera de hacerlo será desde el planteamiento de ver en ello una capacidad para poder relacionarse y formar parte, como componente, de otros entes superiores, y círculos mas amplio, en la búsqueda de sinergias, apoyos, uniones....algo que engancha perfectamente con nuestras pretensiones.

- Otro aspecto tratado en la parte introductoria ha sido la posibilidad de que las fundaciones realicen actividades económicas directamente, o a través de sociedades mercantiles de su titularidad, ajenas a la actividad principal de la fundación, sin ánimo de lucro y con destino de los beneficios económicos generados a la consecución de fines de interés general.

Este posicionamiento nos permite partir de la idea de que a la hora de enfrentarnos a cualquier nicho de actividad susceptible de poder ser desarrollado por una fundación, el planteamiento inicial será similar al utilizado por cualquier otra entidad conformada a partir de una forma jurídica distinta. Nos estamos refiriendo a la necesidad de elaborar un plan de previabilidad, más o menos amplio, que identifique y valore todas las áreas y aspectos a tener en cuenta para conseguir la supervivencia de la nueva entidad y en definitiva de los fines de las fundaciones.

Unido al plan de negocio va a ir siempre la realización de un análisis “DAFO”. En las conclusiones que se identifiquen a través de esta herramienta, prestaremos especial interés a la búsqueda de “oportunidades” relacionadas con la colaboración de distintos “recursos” interesados en los fines perseguidos por la Fundación. Estaríamos, poco a poco, introduciéndonos en el posicionamiento de una “ventaja competitiva”, una “fortaleza” de las fundaciones, la búsqueda de colaboraciones, aportaciones, complementariedad, tan difíciles de conseguir dentro de las que podríamos denominar “empresas ordinarias”

- Una pregunta invade el pensamiento en estos momentos y no es otra que la repercusión en el empleo de las fundaciones. Para dar respuesta a esta pregunta apuntaremos una serie de datos estadísticos⁵¹:

⁵¹ Instituto Análisis Estratégico de Fundaciones (INAEF). El sector fundacional español: datos básicos, pp 41. 2011

LOS RECURSOS HUMANOS DENTRO DE LAS FUNDACIONES:

	RR.HH INTERNOS	RR.HH EXTERNOS
REMUNERADOS	<p>95.942 empleos directos Conjunto de los trabajadores asalariados contratados por la fundación, tanto fijos como temporales y con cualquier tipo de jornada (a tiempo parcial o a tiempo completo).</p>	<p>15.916 empleos indirectos Número aproximado de empleos que la fundación ha generado por la externalización de sus propias áreas funcionales a terceros, o por el mantenimiento vía ayudas de la actividad de otras entidades no lucrativas; y que no existirían en caso contrario.</p>
NO REMUNERADOS	<p>36.135 patronos Personas físicas que son miembros del órgano de gobierno y representación de las fundaciones (patronato), a título personal o en representación de personas jurídicas.</p>	<p>48.391 voluntarios Personas físicas que han desarrollado finalidades de interés general dentro de las actividades de la fundación de modo altruista y solidario, sin contraprestación económica, y sin relación laboral o mercantil alguna durante el ejercicio de referencia.</p>

4 – UN MODELO DE EMPRENDIMIENTO EN EL MEDIO RURAL.**A - LA FUNDACIÓN SANTA MARÍA LA REAL DE AGUILAR DE CAMPOO.**

“No existe la casualidad”. Hay un gran número de frases célebres que atestiguan esta idea. Tampoco el modelo sobre el que se fundamenta la La Fundación S^a. M^a la Real de Aguilar de Campoo es fruto de la casualidad. Además de una idea fundamentada y la visión de un grupo de asociados, encontramos la experiencia de otras iniciativas probadas, muy relacionadas con el modelo propuesto, que han surgido en el territorio nacional. Son muchos los entes que bajo formas jurídicas incorporadas dentro del tercer sector están trabajando en una determinada zona de referencia y han dejado su experiencia para que nuevas iniciativas cuenten y se aprovechen de ella. No queríamos centrarnos en el modelo de la propia Fundación sin antes hacer referencia a uno de los modelos, posiblemente el más importante, que dentro del tercer sector se ha desarrollado en España; nos estamos refiriendo a la Corporación Cooperativa Mondragón. No será difícil observar en nuestro trabajo similitudes con esta Cooperativa que ha sido y seguirá siendo referente dentro del movimiento social y empresarial. Estos

son algunos aspectos sobre los que se fundamenta la Cooperativa Mondragón⁵² y que como decíamos son referencia para otras iniciativas dentro del área social (raíces culturales en la zona donde opera, compromiso con el entorno, desarrollo empresarial y creación de empleo, compromisos de solidaridad y utilización de métodos democráticos en su organización y dirección, armonización del progreso social, empresarial y personal, desarrollo de capacidades humanas y tecnológicas, fomento de la cooperación, distribución solidaria de la riqueza...)

En el caso que nos toca, según identificaba el título del TFG, analizaremos un modelo en el que el emprendimiento, orientado hacia una zona geográfica concreta, ayuda a la salida de la actual crisis a través de la figura de La fundación Santa María la Real de Aguilar de Campoo. Esta entidad, que nació como fundación cultural al amparo del Decreto de 21 de julio de 1972 por escritura otorgada el 24 de junio de 1994 con un ámbito de actuación nacional y unos fines de interés común determinados en el artículo 6 de sus Estatutos que, lógicamente, han determinado su evolución posterior.

Entre estos fines cabe destacar los siguientes:

- Promover la conservación, restauración y mantenimiento del Monasterio Santa María la Real.
- Fomentar los estudios y la investigación del arte románico.
- Colaborar con la Administración en las tareas de índole social.
- Facilitar las actividades universitarias y de entidades culturales.
- Fomentar la promoción de pequeñas empresas culturales, turísticas y artesanales, que propicien el desarrollo sostenible de la zona.
- Redactar y actualizar planes y programas de ecodesarrollo endógeno y sostenible de la zona.
- Proponer la elaboración de un modelo piloto de ecodesarrollo con fuerte contenido cultural y participativo en torno al patrimonio.
- Activar la creación de un Museo del territorio.

B - UN MODELO. CENTRO DE INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO

Una vez analizado el concepto “fundación” a través de diversos aspectos y vista la adecuación para que este tipo de “entidades” puedan liderar proyectos que puedan ser

⁵² Antonio Cancelo Alonso. Mondragón Corporación Cooperativa “historia de una Experiencia”. Rev. int. estud. vascos. 44, 2, 1999, 323-357

palanca de cambio ante la actual situación de crisis en la que estamos inmersos; vamos a estudiar el modelo elegido por la Fundación Santa María la Real de Aguilar de Campoo (a partir de ahora “La Fundación S^a. M^a.”) para conseguir, a través del fomento del emprendimiento en su zona de influencia, asentar un precedente a favor del desarrollo económico y social sostenible.

La descripción del modelo se ha realizado a partir de la información facilitada desde el propio Centro de Innovación y Emprendimiento, entrevistas personales, telefónicas, correo electrónico y la visión personal generada a partir de visitas realizadas al Centro y zona de influencia.

Una afirmación, una pregunta y una hipótesis podemos decir que fueron inicialmente las tres premisas sobre las que se iba a fundamentar el modelo:

1.- Una afirmación: La forma jurídica utilizada para dar consistencia al proyecto iba a ser la de “fundación”.

El análisis de las fundaciones realizado hasta el momento en este Trabajo, unido al conocimiento que inicialmente, “La Fundación S^a. M^a.” tenía de la zona, basado en trabajos previos realizados a través de su actividad inicial dentro del movimiento asociativo apoyaban la idea.

2.- Una pregunta: Será el fomento emprendimiento en la zona una herramienta, un elemento diferenciador para conseguir los objetivos antes marcados (punto tercero)

3.- Una hipótesis: Un “Centro de Innovación y Emprendimiento” como manera estratégica de conseguir fomentar la emprendería en la zona de influencia

1.- La primera de las tres partes, la afirmación, ha sido estudiada y consensuada a través de este Trabajo propuesto.

2.- La segunda parte, referida a entender si el emprendimiento es la herramienta adecuada... tendrá una respuesta a través del análisis socio-económico (macro y micro) realizado sobre la zona de influencia de la Fundación a estudio.

Relacionaremos algunos aspectos del análisis estructural que han sido estudiados y valorados por parte de la “La Fundación S^a. M^a.” para llegar a concluir la adecuación del emprendimiento como medio para conseguir los objetivos planteados.

a- Dentro del análisis MACRO referido a las provincias (Burgos, Cantabria y Palencia) en las que opera la “La Fundación S^a. M^a.” Encontramos:

- Se han detectado importantes avances en la zona en términos de formación, cultura, industrialización y sociedad, integración de la mujer. Estos cambios, según datos estadísticos en poder de la “La Fundación S^a. M^a.”, se han dado a una velocidad más rápida que el resto del territorio nacional, lo que muestra una sociedad abierta al cambio, dispuesta a pujar por mejorar su situación y con capacidades culturales para aprovechar oportunidades e incrementar oportunidades. Según lo indicado, el caldo de cultivo para la aparición de emprendedores en la zona parece que está presente y sólo tiene que emerger.
- Los datos estadísticos a los que nos referíamos en el punto anterior, también indican que, a pesar de los avances indicados, aun no se han alcanzado valores europeos. Todavía encontramos un camino por andar. Esta situación representa una oportunidad atractiva para la inversión, dado que estamos ante una región que parece aceptar el cambio y las transformaciones de paradigmas productivos así como la posibilidad de instalar empresas con modelos de negocio que se ha demostrado son exitosos. De nuevo todo hace indicar que el emprendimiento en este territorio podría tener nichos de actividad.
- Ruralidad: desde la “La Fundación S^a. M^a.”, se ha constatado la concentración de la población en las tres capitales de provincia donde opera esta. La situación descrita agrava el problema del envejecimiento poblacional en las áreas rurales, provoca el aumento de la ruralización y que la masa crítica⁵³ para conseguir economías rurales sanas desaparezca.

Desde la “La Fundación S^a. M^a.” explican como la despoblación genera en si misma, una serie de círculos viciosos a través de fases entrelazadas que darán como consecuencia una disminución de la demanda, una menor cantidad de compras, menos impuestos recaudados y por tanto menos gasto público en la zona; esta situación generará, en si misma, una nueva disminución de la demanda y así, como hemos indicado, un *círculo vicioso*. Finalmente esta situación lleva a que comercios y servicios comiencen a disminuir y por tanto la oferta, y que la población comience a trasladarse a núcleos más desarrollados en los que se ofrezca la variedad y calidad demandadas por la población. En

⁵³ Entendida como número tope de personas, entidades, recursos que participan de la idea de un desarrollo sostenible en el medio rural.

relación con el emprendimiento, en estas zonas encontraremos igualmente que ese descenso de la demanda hace virtualmente imposible que un emprendedor pueda sacar adelante una actividad en el mercado local.

b.- Dentro del análisis MICRO (ámbito real y concreto en el que trabaja “La Fundación S^a. M^a.”: 68 municipios que suman un total de 76.835 habitantes), ha podido concluir las siguientes conclusiones:

- Puesto que, como se ha indicado, La “La Fundación S^a. M^a.” opera en varias provincias, es importante dejar constancia que desde la Fundación se ha percibido de manera general que existe un libre tránsito y ausencia de rivalidades dentro del área que engloba a las tres provincias.
- Se apuntó en el análisis macro. Aquí también se observa una pirámide poblacional envejecida, alta ruralidad, varias empresas instaladas con perfil monocultivo⁵⁴
- Ruralidad y dispersión. El análisis sobre los municipios integrantes reveló una dispersión geográfica alta; hay muchos municipios pequeños con una población relativamente baja, a modo de ejemplo indicar que, sólo 20 poblaciones tienen más de 1000 habitantes, lo que nos sitúa en un escenario de ruralidad con, además, poca uniformidad entre los diversos tamaños poblacionales.
- Otro factor analizado por la “La Fundación S^a. M^a.” es el empleo y desempleo en la zona. Sorprende que las tasas de paro en los municipios en cuestión son bajas⁵⁵. La explicación a este dato tan sorprendente la podemos encontrar en varios aspectos:
 - La tasa de desempleo es baja debido a la demanda de empleo no cualificado. Esta situación planteará, entre otros, que la demanda en la zona es muy barata, los salarios son bajos y la contratación poco segura, es decir, hay una pauperización del empleo y de la población activa.
 - El personal cualificado emigrará a otras poblaciones, lo que generará una reducción de la población activa y enmascara una creciente tasa de desempleo. Es lógico pensar que este sector de la población (trabajadores

⁵⁴ Empresas importantes, normalmente con perfil exportador, que demandan empleo de la zona, en general, de baja cualificación, y genera bajas tasas de desempleo.

⁵⁵ Los datos facilitados por la “La Fundación S^a. M^a” se refieren a municipios de más de 1000 habitantes

cualificados), se trasladará a las ciudades en las que pueden desarrollar sus competencias y habilidades. Incidiendo más en el tema, se ha detectado que incluso la población que se acude a formarse fuera del ámbito rural, ante la falta de oportunidades y trabajo, ya no regresan a sus poblaciones de origen.

- Desde la “La Fundación S^a. M^a.” también se realizó un análisis de los entornos productivos de la comarca. Las tres zonas diferenciadas que aparecieron sobre el territorio en el que opera la fundación fueron:
 - ***Una zona con un perfil industrial y manufacturero***, en la que se observa que la evolución de los transportes, las ventajas salariales de la deslocalización, sumados a una disminución de la demanda agregada mundial y la actividad económica, hace que la industria se vea en una situación delicada.
Se concluye indicando que si las industrias localizadas en la zona fuesen industrias de alto valor añadido, con alta tecnificación y automatización, tecnológico-científicas, aeronáuticas, etcétera... la situación sería más estable al depender del valor añadido del conocimiento.
 - ***Una zona con una economía que gira, sobre todo, en torno al comercio***, con un peso importante del sector servicios, pero que sufre las causas de la falta de actividad económica.
Se observa que en este espacio, no se han podido o sabido generar servicios auxiliares que aporten valor añadido o potencien micro o pequeños proyectos que crezcan a la sombra del valor generado en los monocultivos presentes en la zona.
 - ***Una zona con una economía basada en la agricultura***, en la que la especialización del sector agrícola y ganadero no ha tenido una intensificación en las inversiones de capital para tecnificar y explotar producciones intensivas. Por otro lado, las producciones extensivas si han conseguido unos niveles de calidad elevados pero no se han sabido aprovechar como generadores de valor añadido.

De este pequeño resumen del escenario en la zona que hemos extraído de la documentación y conversaciones mantenidas con personas que trabajan o están

relacionadas con “La Fundación S^a. M^a.”, se concluye la salida de valor desde los espacios en los que opera la Fundación hacia centros urbanos; situación que compromete la sostenibilidad local. Ante esta situación es necesario encontrar un modelo productivo que sea palanca de cambio, que tenga la capacidad de atraer inversión, conocimiento y sobre todo de incrementar el equilibrio oferta-demanda para convertir el círculo vicioso, ya descrito, en un ciclo virtuoso. **Por este motivo es fundamental atrapar el valor de las personas que tienen capacidad de generar valor y de emprender, porque generan a la vez oferta y demanda de productos de alto valor añadido, y fuerzan al conjunto de la economía hacia un giro al círculo virtuoso.**

Uno de los factores que más posibilidades tienen de cambiar los movimientos de espiral viciosa de los que hablamos es la capacidad emprendedora de una sociedad. El emprendimiento requiere de inversión y confianza en los mercados, demanda de servicios especializados y aporta valor añadido al conjunto de la producción local de bienes y servicios. Además, la capacidad emprendedora para detectar las necesidades instantáneas de valor hace que, una vez iniciado un ciclo virtuoso, este se acelere mediante la intervención rápida y eficiente de los propios agentes emprendedores, sin precisar casi ningún tipo de intervención administrativa.

Desde la “La Fundación S^a. M^a.” se considera necesario y también interesante medir la potencia del emprendimiento como agente de cambio en el círculo vicioso de la zona. Para llevar a cabo esta medición, desde la Fundación recurrió a variables de estimación, ya que es imposible medir la variable “espíritu emprendedor”. Así, el dato que se tomó en consideración fue la evolución de la cantidad de trabajadores por cuenta propia – autónomos – y empresas presentes en la zona⁵⁶.

De los datos extraídos, destacamos la mayor tasa de apertura de Sociedades Limitadas en la zona que en el resto de España, sin haber alcanzado aún las cantidades proporcionales a nivel nacional. Este dato nos lleva a poder hablar de una economía pujante, llena de oportunidades.

Los datos, en cuanto a las personas física – autónomos – son opuestos. Aunque han desaparecido autónomos, un estudio de las cantidades proporcionales netas revelan más autónomos por habitantes en la zona a estudiar que en el territorio nacional. Esta información es de gran relevancia para los fines de un modelo basado en la sostenibilidad económica de la zona, ya que garantiza que la población tenga como

⁵⁶ INE para las tres provincias donde desarrolla la actividad la “La Fundación S^a. M^a.” Datos aparecidos en el Plan de Dinamización y Rehabilitación del Sector Comercial de Aguilar de Campoo. 2010.

hábito laboral el empleo autónomo. Es imprescindible que las personas que entran en el mercado laboral tengan como más natural la posibilidad de encontrarse con el *autoempleo*.

Con toda la información presentada se refuerza la idea del potencial que el emprendimiento puede tener en la zona, y de la existencia de un conjunto de factores que facilitan la reconversión de las dinámicas económicas a ciclos virtuosos. Trabajadores de alto valor añadido con pocas expectativas en las ciudades, un perfil de autonomía laboral, masa crítica suficiente en la comarca, una buena comunicación entre los núcleos urbanos más importantes o identidad propia son factores que hacen pensar en posibles vías de innovación con base suficiente para apalancar y potenciar el conjunto de la economía mediante la generación intensiva del valor (emprendimiento).

Terminaremos este apartado haciendo referencia, de nuevo, a los datos aparecidos en el Plan de Dinamización y Rehabilitación del Sector Comercial de Aguilar de Campoo⁵⁷. La información extraída revela la existencia en la zona de una economía con una considerable circulación del dinero⁵⁸ y una tasa de dependencia⁵⁹ alta. La justificación de esto dos datos tiene, de nuevo, en el envejecimiento poblacional su motivo. Así, el envejecimiento de la población ocasiona un % muy elevado de la población que dispone de rentas fijas provenientes de pensiones de jubilación que se gastan en la zona rápidamente, pero a la vez esta población es no productiva.

Para dar la vuelta a esta situación, desde la “La Fundación S^a. M^a.” se proponen dos salidas:

- 1.- Trabajar en la atracción de rentas generadas fuera de la zona (turismo, producción, venta de determinados productos, o las propias pensiones). Esta situación es propensa a generar empleo de baja cualificación y creación de bienes y servicios no especializados.
- 2.- La otra opción, de nuevo, es cambiar el modelo estructural a través de micro emprendimientos innovadores que aportan valor necesario para exportar y conseguir una economía sostenible en el tiempo. La clave estaría en incrementar la cantidad de iniciativas privadas empresariales en el conjunto del territorio que tengan lugar en sus municipios de origen, para evitar la concentración demográfica y de capital. Evitando la

⁵⁷ Plan de Dinamización y Rehabilitación del Sector Comercial de Aguilar de Campoo. 2010, apartado sobre las previsiones de los comerciantes locales.

⁵⁸ Resumen concepto: cuanto se demora un billete “en dar una vuelta” a la economía y volver a manos del mismo agente económico. También podríamos entenderlo como la velocidad a la que la gente gasta su dinero.

⁵⁹ La relación existente entre las personas dependientes y la población productiva

concentración demográfica se dinamizan los municipios pequeños, y evitando la concentración de capital se apoyaría a los emprendedores propietarios de iniciativas rentables que, a su vez, demandarían más servicios especializados generando así una espiral de riqueza consiguiendo cambiar el círculo vicioso en ciclo virtuoso.

3.- La tercera parte: la hipótesis: un “centro de innovación y emprendimiento” como palanca de cambio ante la situación actual:

La “La Fundación S^a. M^a.” plantea como objetivo último de la actividad desarrollada por este Centro el desarrollo de una estrategia en el largo plazo para conseguir dar unas estructuras sostenibles en el entorno de la comarca donde opera. La idea es buscar líneas de actividad que proyecten sobre la economía de la zona una serie de fuerzas con capacidad para invertir los flujos viciosos en virtuosos. Para la consecución de estos objetivos será necesario adaptar los esfuerzos que se realicen a la realidad del entorno, situación que permitirá que las sinergias se creen en forma y plazo adecuado.

Hemos observado, en el análisis socioeconómico realizado hasta el momento una serie de características que nos permiten prever la aceptación, por parte de personas y entidades ubicadas en la zona, del concepto de “CENTRO DE INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO”, además también se prevé una gran aceptación hacia productos y servicios innovadores que los emprendedores puedan ofrecer. Por otro lado, podemos pensar también en que si a través de este Centro se consigue diseñar líneas estratégicas innovadoras para que emprendimientos punteros generen actividad en el ámbito local, aquellas actividades que han sido paulatinamente abandonadas volverán a cobrar sentido y vigor.

Pero veamos algunas características reflejadas en el Centro de Innovación y Emprendimiento entendido como herramienta de cambio que la Fundación ha detectado deben estar presentes:

- Debe tratarse de un Centro con capacidad para ayudar y apoyar los proyectos de emprendedores autónomos y micro o pequeñas empresas dado que estos proyectos – microemprendimientos– alteran y mejoran la estructura económica desde la perspectiva de la oferta y la demanda.
 - Veamos cómo alteran la oferta los microemprendimientos:
 - Identifican nichos de mercado con mayor velocidad que las grandes empresas

- Mayor capacidad de interrelación con los demandantes por parte de los emprendedores.
 - El emprendedor busca, a partir de una necesidad que le es comunicada, su actividad. Las grandes empresas necesitan de potentes planes de viabilidad que obedecen a otras variables bien distintas.
 - Mayor especialización de los emprendimientos al tener un tamaño más reducido. Las grandes empresas están obligadas a apostar por un mercado más voluminoso y por productos estandarizados.
 - Desde el pequeño emprendimiento se trabaja y resultan atractivas pequeñas demandas de los usuarios que residen en la zona; así, gracias a los pequeños emprendedores se incrementa notablemente la calidad de vida de los usuarios, y se incrementa también notablemente la competitividad entre los servicios en la zona.
 - Mayor margen de maniobra a la hora de diseñar o modificar los productos según las necesidades del cliente, situación que redundará en una mayor y mejor eficiencia económica y competitividad.
- Los microemprendimientos también alteran la demanda:
- En situaciones de crisis los emprendimientos tienden a mantener más estable la demanda gracias a su mejor adaptación a las variaciones en los ciclos económicos.
 - Los emprendimientos mantienen mejor a los empleados, en el supuesto de que tengan alguna persona contratada.
 - Los niveles de consumo suelen ser más estables por parte de los emprendedores al depender menos sus necesidades de la oferta exterior.
 - Los servicios que suelen demandar los emprendedores, suelen ser cubiertos por otros emprendedores que se adecuan mejor a las necesidades demandadas. Esta situación plantea economías sanas y sostenibles.

- Otra característica que debe soportar un Centro de Innovación y emprendimiento es la exportabilidad: Los productos y servicios que se generan en una zona son difíciles de exportar. Para poder hacerlo el valor que generan debe ser superior al precio del transporte. Pero no ocurre lo mismo con el núcleo de conocimientos que ha generado esos productos y/o servicios. Por este motivo un Centro de Innovación y Emprendimiento no debe ofrecer un espacio para producciones en masa, sino espacios para el desarrollo de conocimientos que más pronto que tarde serán exportados y significarán ingresos netos para la economía local. Como consecuencia de estas acciones parece claro que se multiplicará la capacidad creativa y la producción innovadora. Esta característica de exportabilidad, transforma igualmente el Centro en un ente llamativo con fuerte poder de atracción para generadores y demandantes de conocimiento.
- Por último, no podemos dejar de considerar la necesidad de capacidad de acoplamiento que debe mostrar el Centro de Innovación y Emprendimiento a las estructuras existentes en la zona donde opera.
 - Desde luego, puesto que las personas emprendedoras son, por definición, flexibles, adaptables y conocen íntimamente el entramado local, damos por cierta esa capacidad de acoplamiento de los Centros desde los que operan.
 - El conocimiento íntimo del entramado local, de los valores arraigados en la zona, el trabajo en beneficio del desarrollo de la zona... por parte de los emprendedores, revierte en un mejor acoplamiento de este tipo de Centros.
 - Los Centros de Innovación y Emprendimiento deben realizar siempre actividades y propuestas bajo el objetivo de ser complementarias y no competitivas con empresas y actividades ya ubicadas en la zona y que vienen sustentando la economía local.

La idea es la de ofrecer a las grandes empresas ubicadas en la zona el valor añadido que implica tener un Centro de estas características en la zona.

Tenemos así, que con un Centro de estas características se ofrece una alternativa viable a la emigración, no sólo del empleo de alta/media cualificación, por el desarrollo de servicios especializados, sino también al empleo de baja cualificación, por la complementariedad con la industria local que se ha identificado en este último punto.

Analizadas las características que aportaría un Centro de Innovación y Emprendimiento, nos detendremos en un segundo momento, en el estudio realizado desde la “La Fundación S^a. M^a.” dirigido a conocer las expectativas y aspiraciones de los distintos grupos de interés representativos en la zona de Aguilar de Campoo⁶⁰, respecto a la implantación de un Centro de Innovación y Emprendimiento. Este estudio, por un lado, deberá dar como resultado una visión sistemática y completa de lo que se espera de un servicio de este tipo, y por otro lado, ayudará a conocer y dar entrada a la población dentro de la realidad del Centro.

Fuera de la metodología y expectativas marcadas, hemos considerado adecuado rescatar algunas de las conclusiones detectadas en estos grupos de interés que resultan sumamente importantes y que dan fuerza a la creación del Centro de Innovación y Emprendimiento en la zona.

- Grupo Interés: Sociedad.
 - Participa de la idea de que el Centro de Innovación y Emprendimiento es un espacio para canalizar la participación de las personas y proyectos generando valor para todas las personas que en él intervienen.
 - Es un espacio para la generación de ideas, fundamentalmente orientado al inicio y desarrollo de actividades sociales y empresariales.
 - Un Centro que debe poner en contacto a personas diversas, de las que surgen entramados de colaboración, capaces de desarrollar proyectos que llegan mucho más lejos que los desarrollados exclusivamente por el esfuerzo singular e individual.
 - Un Centro que analiza, difunde, y promueve el talento y el valor generado en la zona, para enriquecerlo y para conectarlo.

- Grupo Interés: Empresas.

⁶⁰ Los cuatro grupos de interés representativos en Aguilar de Campoo son: sociedad, empresas, emprendedores e instituciones.

- Consideran que se debe priorizar la condición del Centro de Innovación y Emprendimiento como un espacio para el aprendizaje permanente, que ayude a romper los límites conocidos de la actividad y del mercado, para avanzar, para generar mejores productos y servicios, orientando siempre la actividad hacia una mayor productividad.
 - Un espacio que genera dinámicas de desarrollo colaborativo entre las personas y los proyectos. Un espacio que conecta, que diversifica y que ayuda a que las propuestas de valor de cada proyecto o empresa crezcan por el desarrollo de relaciones complementarias.
 - Un proyecto que difunde, que comunica todo el talento albergado en el Centro y en el territorio. Un espacio para la oferta y recepción de servicios orientados a la puesta en marcha de negocios y el emprendimiento.
- Grupo Interés: Emprendedores.
 - Por parte de estos, hubo dos ideas que inundaron el conjunto de consideraciones apuntadas: Impulso y sostenibilidad territorial. Estas ideas expresan la relevancia que este Grupo de Interés le otorga a la generación de fuerza positiva en un entorno marcado por el individualismo, y la fuerza del territorio como marca del tejido productivo que se quiere generar.
 - Se espera que el Centro de Innovación y Emprendimiento sea un espacio para el encuentro en el que proyectos y personas se conectan, colaboran y desarrollan ideas que potencian el territorio. Se presume que el Centro debe potenciar la eficacia y eficiencia de cada proyecto, generando una apertura del mismo a nuevos proveedores y clientes.
 - Se debe crear un espacio donde la diversidad se articule como piedra angular para potenciar los proyectos y en el que se difunda y comunique todo el talento albergado en el Centro y en el territorio. Que por una vez la concreción de la propuesta sea un valor y que la ejecución y las ideas sean el desarrollo que pone de manifiesto el éxito del proyecto. En lo concreto, la expectativa de que se genere un Centro prestador de los servicios básicos de asesoramiento y de aceleración empresarial.

- Grupo Interés: Instituciones.
 - Necesidad de que el Centro de Innovación y Emprendimiento desarrolle dinámicas de colaboración y coordinación entre las diferentes iniciativas y proyectos presentes en el territorio, que desarrolle una buena política de comunicación para dar a conocer la oportunidad que el Centro significa para la población de la zona, que sea un referente para la verdadera atracción del talento, y que se centre en el desarrollo de actividades y políticas transversales más que en el apoyo singular y directo al emprendedor.

Pasemos a analizar la estrategia que debería seguir un Centro de Innovación y Emprendimiento:

Un centro de Innovación y Emprendimiento, desde el punto de vista económico, tiene por misión potenciar los ciclos económicos positivos y marcar una inflexión en las dinámicas económicas negativas locales.

A partir de las características del entorno, previamente valoradas, y las capacidades que debe poseer el Centro de Innovación y Emprendimiento, ya vistas, habrá que diseñar una estrategia que soporte una serie de características fundamentales:

1. Un Centro de estas características deberá dar cabida a todos los emprendimientos locales.
2. El Centro deberá de ofrecer una propuesta con valor suficiente para que a los emprendedores del entorno cercano les interese pertenecer y participar de la nueva comunidad.
3. Deberá tener capacidad para conectar a los emprendedores locales con otros del entorno menos próximo, emprendedores pioneros con otros más tradicionales...
4. La estrategia del Centro debe ser coherente con el entorno.
5. La estrategia deberá garantizar que la riqueza generada quede depositada en el territorio de referencia.
6. El Centro deberá ser un referente de carácter nacional. Esta característica permitirá que se genere una atracción hacia el Centro de conocimiento externo y paralelamente generará repercusión mediática sobre valores relacionados con el emprendimiento y la innovación en la población local.

La estrategia utilizada por el Centro de Innovación y Emprendimiento se ha considerado que deberá estar basada en *dos movimientos y tres círculos concéntricos*:

1. Movimientos (dos tipos)
 - a. Movimiento PUSH (atraer). Con este movimiento logramos que el Centro atraiga a un colectivo de emprendedores y de iniciativas empresariales que de por sí necesitan la estructura del Centro de Innovación y Emprendimiento para ser operativas.
 - b. Movimiento PULL (tirar). Viene a decir que es el propio Centro de Innovación y Emprendimiento el que sale a buscar iniciativas emprendedoras o empresariales que al ser incorporadas al Centro, lo alimentan, logrando así, residenciar nuevo talento en la comarca.

2. Círculos (tres). Estos responderán a tres delimitaciones territoriales diversas:
 - a. Círculo local. Que se correspondería con la zona más próxima en la que opera la “Fundación S^a. M^a”, coincidente con las tres provincias marcadas anteriormente y con las 64 poblaciones ubicadas dentro de estas.
 - b. Círculo extenso. Se reflejaría en toda la Comunidad Autónoma de Castilla y León y, según qué momentos, el conjunto del territorio nacional.
 - c. Círculo internacional. Compuesto por todo el área de influencia europea.

Por otro lado, la estrategia marcada va a girar en torno a dos ejes.

Desde la “Fundación S^a. M^a.” se entiende como eje estratégico, en el marco de un Centro de Innovación y Emprendimiento, el resultado de la fusión de un conocimiento propio del territorio dinamizado por un elemento acelerador.

La “Fundación S^a. M^a.” buscando un punto de vista práctico, optó por *dos ejes* estratégicos que estarían vinculados internamente entre sí de cara a eventuales sinergias. Con este planteamiento se consiguen dos cosas: por un lado, consistencia y concentración, acompañada de una inversión en conocimientos, nombre y sobre todo capacidad innovadora, y por otro, no asociar el proyecto a un Centro con una única especialización o a un Centro especializado en muchas actividades que terminen resultando inconexas. Veamos cuales serán los dos ejes estratégicos:

1. **Gestión Integral del Patrimonio.** Se configuraría dentro del que hemos denominado anteriormente “círculo extenso” y que tiene su origen en el propio caudal de conocimiento y de actividad primigenia de la “Fundación S^a. M^a”. Este eje se va a centrar en la propia esencia de la existencia de la “Fundación S. M”. Así, la Fundación tiene como misión generar desarrollo basado en la valorización del patrimonio cultural, natural y social, aspirando a convertirse en un referente en la creación y puesta en marcha de modelos de desarrollo solidarios basados en el patrimonio.
2. **Hábitos de vida saludable.** Que se configura para aunar esfuerzos de las Administraciones Públicas y agentes del territorio con elementos naturales, propios del territorio y socioeconómico de la zona.

Para elegir este eje, desde la “Fundación S. M”, se han estudiado las características territoriales y cuáles son las actividades con mayor potencial. De forma paralela, se han estudiado las líneas estratégicas de las administraciones, recursos y núcleos de conocimiento regionales dentro de los límites del círculo extenso.

La “Fundación S^a. M^a” antes de llegar a estos ejes de trabajo, estudió las distintas líneas posibles de trabajo, la fundación ha elegido aquella que se consideró más relevante desde la óptica de las posibilidades de generar una zona fronteriza generadora de riqueza.

Dentro de la estrategia marcada, la forma de trabajar en el Centro de Innovación y Emprendimiento será a través de una **metodología modular**. Este sistema implicará que para cualquier tipo de actividad que se desarrolle en cualquiera de los tres círculos marcados en la estrategia del Centro, se llevará a cabo de manera flexible y desplegando en cada momento y para cada caso los módulos precisos.

Cada uno de los módulos propuestos internamente, abarcará un área de actividad concreta y tendrá una organización interna; externamente serán susceptibles de poder encajar y relacionarse entre sí. Esta forma de operar permitirá que ante necesidades cambiantes, el Centro sea capaz de dar respuestas ágiles y estructuradas.

Ante todo, la visión del Centro debe ser la de un sistema operativo abierto, donde encajen distintos input, output y constantes actualizaciones en sus programas y funciones.

Veamos los distintos módulos propuestos:

Módulo 1 – Visión 360

Este módulo aportará la integración estratégica y sistémica de las diferentes partes del proyecto para hacerlo un “todo”. Todo se conecta, todo tiene que ver, todo se retroalimenta. Sin la existencia de este módulo, el resto carece de sentido.

A la vez, desde este módulo, el Centro se conecta a la red internacional de Centros⁶¹. Será desde esta red desde la que se aporta y facilita una inteligencia colectiva al conjunto.

Módulo 2 – Centro de innovación social

Esté módulo conforma los cimientos del sistema modular, posibilitando la conexión con la comunidad local y los retos sociales del entorno.

El objetivo del Centro es generar nuevas ideas e iniciativas para hacer frente a retos a través de la conexión entre agentes y mediante dinámicas participativas. Por ello el Centro se dinamizará a través de diferentes actividades, eventos, procesos, desayunos profesionales con el fin de generar flujo de talento creativo en torno al Centro que llevarán a crear una comunidad de personas y organizaciones que tienen en este espacio un lugar de referencia para desarrollar inquietudes.

Módulo 3 – Espacio de aprendizaje permanente

La formación permanente es uno de los ejes transversales del Centro y una de sus señas de identidad. Dentro de este módulo se llevarán a cabo *talleres, seminarios, cursos, programas internacionales formativos de grado y postgrado en innovación y emprendimiento, viajes de aprendizaje, jornadas directivas y otros eventos*. Todos ellos girarán y estarán relacionados con la creatividad, innovación y emprendimiento principalmente.

Módulo 4 – Incubadora de proyectos empresariales:

A partir de la identificación de retos y para su transformación en ideas y proyectos realizables, se pondrán en marcha servicios de acompañamiento avanzados que trabajen la idea y puesta en

⁶¹ El Centro de Innovación y Emprendimiento forma parte de redes donde operan otros Centros de iniciativas similares.

marcha de proyectos empresariales. Se trabajará en Business Model Prototyping (laboratorios de innovación y emprendimiento avanzado que permiten identificar y testear negocios en nuevos nichos de oportunidad). Estos programas permiten acercarnos al mundo de la mediana y gran empresa para desarrollar conjuntamente programas de innovación y emprendimiento avanzados.

Módulo 5 – Desarrollo de empresas:

Uno de los principales objetivos de estos Centros es la creación de nuevas empresas innovadoras y con capacidad de crecer sosteniblemente, para lo que *se habilitan herramientas y estructuras* que lo posibilitan.

Módulo 6 – Captación y gestión de recursos financieros:

Nos referimos a la *búsqueda de recursos que posibiliten un apoyo tanto a la propia plataforma como a los proyectos incubados en el Centro* mediante convenios, patrocinios y cooperación con entidades financieras.

Módulo 7 – Lanzadera hacia el empleo: El Centro actúa también como *espacio de testeo del concepto de lanzadera hacia el empleo*: un conjunto de herramientas y métodos avanzados para la capacitación de personas en desempleo con el fin de activarlas y acompañarlas en la puesta en marcha de un proyecto empresarial, mejorando paralelamente su empleabilidad.

Por último, veamos los distintos *productos y servicios ofrecidos por el Centro*:

Los productos y servicios que ofrece el Centro: Innovación, Creatividad y Emprendimiento están dirigidos a diferentes perfiles de personas y han sido diseñadas teniendo en cuenta las características del entorno y las demandas de su población, a la que se le pretende dar una respuesta valiosa.

1.- *Incubación física*

* Dirigido: A personas emprendedoras becadas.

* Finalidad: Ampliar la visión de las personas para que puedan acelerar negocios y modificar la cultura empresarial predominante hacia otra más cooperativa y colaborativa (disponen del espacio y recursos a bajo coste, adquieren más conocimientos sobre su perfil individual y posición natural en equipos, se dotan de más conocimientos sobre metodologías y otros aspectos competenciales necesarios y deficitarios, generan redes de contactos y potencian la visualización de su marca en el exterior).

* Servicios:

- Paquete básico (internet wifi, telefonía con llamadas, reprografía, espacios para reuniones u otros fines en el Centro y en otros centros de Madrid, Cornellá, Zaragoza, Bilbao y Vinaroz), participación en la vida de la comunidad (encuentros informales y profesionales, formación, procesos de innovación abierta).
- Paquete avanzado compuesto por (análisis de rasgos personales y profesionales, competencias y posición natural en el equipo, asesoramiento legal, fitness organizacional, modelización de negocio, misiones de conocimiento y comerciales en el extranjero, business angels y servicios a la internacionalización).

2.- *Incubación virtual*:

* Dirigido: empresas no alojadas en el físicamente que quieran participar en la vida de la comunidad y en su cultura empresarial.

* Finalidad: disfrutar de espacios, de servicios avanzados, establecimiento de redes de colaboración profesional y potenciación de la visualización de la marca.

* Servicios: dos jornadas de creatividad (solos o con otras empresas) al año, uso gratuito de espacios del Centro una vez al mes, 120 horas de coworking al año, facilitación de redes.

3.- *Inmersión directiva*

* Dirigido: directivos/as de empresas que quieran realizar una inmersión entre 3 y 5 días en un entorno colaborativo, orientada a generar nuevas ideas.

* Finalidad: una vez la empresa posiciona el objetivo de inmersión (mejorar el producto, el servicio, el canal de distribución, las relaciones en el equipo...), el equipo de profesionales y colaboradores externos del Centro configuran un programa de actuación multidisciplinar y sistémico orientado a ese objetivo. El programa permite compatibilizar el trabajo individual del directivo (para no perder el ritmo de trabajo diario), con las sesiones de interacción con la comunidad del Centro. El alojamiento y restauración durante la semana se provee de manera creativa.

* Servicios: apoyo al trabajo individual con coworking, sesiones creativas, alojamiento y restauración.

4.- *Coworking*

* Dirigido: profesionales libres y empresas.

* Finalidad: ofrece una solución para el problema de aislamiento que supone para muchos trabajadores independientes, o incluso microempresas, la experiencia del trabajo en casa. El coworking permite generar microsistemas de profesionales diversos, que por su propia existencia, generan sinergias y colaboraciones creativas. Prepara a las personas para acelerar negocios, permite disfrutar del espacio a bajo coste, dotar de metodologías de trabajo y potenciar la visualización de su marca.

* Servicios:

- Paquete básico (internet wifi, telefonía con llamadas, reprografía, espacios para reuniones u otros fines en el centro y en otros centros de Madrid, Cornellá, Zaragoza, Bilbao y Vinaroz), participación en la vida de la comunidad (encuentros informales y profesionales, formación, procesos de innovación abierta) y
- Paquete avanzado (análisis de rasgos personales y profesionales, competencias y posición natural en el equipo, asesoramiento legal, fitness organizacional, modelización de negocio, misiones de conocimiento y comerciales en el extranjero, business angels y servicios a la internacionalización).

5.- *Birdy*

* Dirigido: alumnado universitario, de FP o Master.

* Finalidad: para que desarrollen su proyecto en un espacio de aprendizaje creativo, de la mano de “un buen amigo” (un emprendedor del Centro que le sirve de referencia) y colaboren con otros emprendedores del Centro en el espacio de coworking.

* Servicios: internet, espacio físico, participación en la vida comunitaria del centro, dos sesiones de cocreación (una al principio y otra al final), una sesión de modelos de negocio, otra sobre recursos humanos y ágoras de debate sobre emprendimiento.

6.- *Progress in Advance*

* Dirigido: estudiantes de FP, Grado Medio o E.S.O.

* Finalidad: para difundir entre la comunidad educativa la realidad del emprendimiento y la adquisición de competencias de emprendimiento y creatividad.

* Servicios: talleres de creatividad e innovación y ginkana del emprendimiento con equipos de alto y bajo rendimiento.

7.- Laboratorio de Creatividad e Innovación:

* Dirigido: grandes y medianas empresas.

* Finalidad: se facilitarían espacios para compartir la puesta en marcha de espacios de creatividad, innovación y emprendimiento que se habilitan dentro de una gran organización para el fomento de la cultura creativa y emprendedora, a partir de dinámicas y procesos de innovación social.

* Servicios:

- Diseño y adecuación de espacios físicos adecuados a la actividad a realizar.
- Dinamización del espacio con la persona o equipo de personas que organizan y son los conectores del espacio con los diferentes departamentos de la organización.
- Kit de herramientas puestas a disposición por la organización (herramientas para el fomento de la cultura creativa, generación de ideas, fomento del optimismo...
- Formación team leaders⁶².
- Eventos internos y fuentes de inspiración.
- Participación en procesos de innovación abierta con otras organizaciones.

8.- Lanzaderas de empleo:

* Dirigido: personas en situación de desempleo con vocación por el autodesarrollo y el crecimiento profesional.

* Finalidad: Generación de equipos de alto rendimiento orientados a la generación de proyectos que den respuesta a retos de mercado o de la sociedad, mediante dinámicas de emprendimiento, innovación y creatividad, que estimulen la autoestima, la autoconfianza y el crecimiento personal y profesional.

Con esta aportación se pretende generar un microclima de emprendimiento, en el que la persona en desempleo se vea rodeada de “iguales” emprendedores. Con esta idea facilitaremos la cultura de emprendimiento entre todas las personas del equipo, con el objetivo de conseguir desarrollar proyectos, o bien el aprendizaje de habilidades y conductas que favorezcan el desarrollo del intraemprendimiento⁶³.

⁶² Excellence in logistics consulting: *(jefes de equipo) tienen que ser los responsables de equipos de trabajo estables*

⁶³ Javier Mejías: *uno de los activos más valiosos de cualquier organización* (existe un tipo especial de empleado que no se contenta y que está dispuesto a aportar ideas y trabajar en ellas dentro de la empresa)

* Servicios: servicios básicos (internet, teléfono, espacio físico), asesoramiento legal y financiero, conceptualización cooperativa de proyectos y acompañamiento con leinners de la Universidad de Mondragón.

9.- Stage⁶⁴:

* Dirigido: emprendedores

* Finalidad: la adquisición de conocimientos y experiencias que pueden revertir en productos y servicios novedosos vinculados o no con la misión del patrocinador, y/o compartir conocimientos y experiencia dentro del marco del desarrollo de la zona fronteriza de los ejes estratégicos. Las estancias en la Fundación podrán ser en régimen de becados

* Servicios:

- Paquete básico de servicios: internet, telefonía, reprografía.
- Participación en la vida de la Comunidad del Centro en conexión con otros centros con los que se establezcan alianzas.
- Apoyo en el desarrollo de Business Model Prototyping⁶⁵ o en el Design Thinking Process⁶⁶ para la generación de conocimiento aplicado

10.- Alojamiento Sping Off :

* Dirigido: personas emprendedoras universitarias que estén desarrollando productos o servicios de conocimiento e investigación aplicada en alguno de los dos ejes estratégicos del Centro (Vida Saludable y Patrimonio).

* Finalidad: ampliación de conocimientos en las personas para acelerar negocios y modificar la cultura empresarial predominante hacia otra más cooperativa y de colaboración. Disfrutan del espacio y materiales a bajo coste, se conocen mejor, se dotan de más conocimientos sobre metodologías y otros aspectos necesarios y deficitarios, generan redes con personas especialistas en sus sectores o espacios fronterizos y visualizan su marca en el exterior.

* Servicios:

⁶⁴ Diccionario empresarial: Periodo de prácticas o de aprendizaje de una actividad profesional.

⁶⁵ Business Model Prototyping: modelos de prototipo de negocio

⁶⁶ Design Thinking Process: Se trata de un proceso por el cual, la estrategia para desarrollar productos o servicios se basa en enfrentar los problemas de gestión y de desarrollo de negocio desde el mismo enfoque

- Paquete básico (internet wifi, telefonía con llamadas, reprografía, espacios para reuniones u otros fines en el centro y en otros centros), participación en la vida de la comunidad (encuentros informales y profesionales, formación, procesos de innovación abierta).
- paquete avanzado (análisis de rasgos personales y profesionales, competencias y posición natural en el equipo, asesoramiento legal, fitness organizacional, modelización de negocio, misiones de conocimiento y comerciales en el extranjero, business angels y servicios a la internacionalización).

11.- Erasmus Entrepreneur:

* Dirigido: Emprendedores de otros países.

* Finalidad: estancias en el Centro de Innovación y Emprendimiento para compartir conocimiento y experiencias dentro del marco del desarrollo de la zona fronteriza de los ejes estratégicos. También se persigue establecer relaciones duraderas de cooperación y colaboración para el desarrollo de productos y servicios.

* Servicios:

- Paquete básico de servicios (internet, telefonía, reprografía...)
- Participación de la vida de la Comunidad del Centro. Conexión con otros Centros.
- Apoyo en el desarrollo de Business Model Prototyping o en el Design Thinking Process para la generación de conocimiento aplicado

12.- Learning Journeys:

* Dirigido: Emprendedores del Centro de Innovación y Emprendimiento de la Fundación S^a. M^a la Real.

* Finalidad: Es la de realizar viajes de aprendizaje a entornos internacionales emergentes o consolidados con la intención de conocer la cultura, las relaciones personales y profesionales, establecer contactos comerciales que redunden en el beneficio de los proyectos de los emprendedores y a su vez abran la posibilidad de revertir ese conocimiento en el marco de los ejes, bien incorporando lo aprendido en el círculo extenso, bien atrayendo al Centro a profesionales extranjeros para establecerse temporalmente en él.

13.- Intercambios de red:

* Dirigido: Emprendedores de otros países.

* Finalidad: Estancias en el Centro de Innovación y Emprendimiento de la Fundación S^a. M^a la Real por intercambio de profesionales en redes o plataformas nacionales o internacionales de las que participe la Fundación. La intención es adquirir y/o compartir conocimiento y experiencias dentro del marco del desarrollo de la zona fronteriza de los ejes estratégicos, así como establecer relaciones duraderas de cooperación y colaboración para el desarrollo de productos y servicios.

* Servicios:

- Paquete básico de servicios (internet, telefonía, reprografía...)
- Participación en la vida de la Comunidad del Centro en conexión con otros centros con los que se establezcan alianzas.
- Apoyo en el desarrollo de Business Model Prototyping o en el Design Thinking Process para la generación de conocimiento aplicado

Comentados los distintos aspectos necesarios y relevantes en el modelo utilizado por la Fundación S^a. M^a la Real, es necesario dejar constancia de diversos aspectos fundamentales en el desarrollo de las acciones propuestas desde la Fundación, que van a conformarse igualmente como parte de la estrategia a seguir.

1.- En primer lugar la necesidad de acompañar este desarrollo del modelo de un plan económico financiero que permita desde el comienzo:

- Dimensionar adecuadamente el proyecto, teniendo en cuenta las necesidades y el entorno. El plan desarrollado deberá ser realista y dejar cabida, aunque no sean “valorables” a distintos intangibles que soporta la “Fundación S^a. M^a”

2.- Administraciones públicas:

- Necesidad de banda ancha en toda la zona, territorio donde va a trabajar y desarrollarse el Centro de Innovación y Emprendimiento. Uno de los elementos determinantes del éxito del Centro es asegurar la participación física y/o virtual de los emprendedores y personas afines al Centro. Para desarrollar este planteamiento en el Centro, se contemplan herramientas de comunicación (videoconferencias, skype, intranets...) que aseguren la

relación y contacto permanente entre las personas que forman la Comunidad del Centro. A modo de demostración, la Fundación ha podido estudiar experiencias innovadoras en el medio rural, en que la introducción y generalización de las nuevas tecnologías han sido palanca de cambio para la transformación socioeconómica o cultural del territorio⁶⁷. El modelo de Fundación que estamos describiendo debe asegurar, como factor de éxito, la accesibilidad presencial o virtual a toda la Comunidad.

En otro orden de factores, es necesario destacar la manera de entender la actividad de este Centro; estamos tratando con un ente exploratorio, ágil y dinámico, para lo cual, contar con herramientas comunicativas potentes es imprescindible.

- En el marco de lo local, el Centro de Innovación y Emprendimiento de la Fundación S^a. M^a la Real va a necesitar del compromiso de las administraciones locales para la identificación y derivación de emprendedores al Centro. La capilaridad de la que disponen las Administraciones Públicas locales para llegar y difundir un mensaje a todo el territorio (población dispersa) es básico para asegurar que el Centro es conocido en profundidad por todas las personas que tengan algún tipo de necesidad o iniciativa emprendedora.

3.- Patrocinadores: El patrocinio es importante, no sólo por la sostenibilidad económica, que inicialmente y hasta encontrar puntos de equilibrio es necesaria sino, por el movimiento PULL del círculo extenso (ya descrito) e internacional que requerirá, en los primeros años, de un esfuerzo inversor sin reversión inmediata para generar una corriente continua de conocimiento nacional e internacional en el Centro de Innovación y Emprendimiento de Fundación S^a. M^a la Real.

Este patrocinio no debería ser excesivamente costoso dada la enorme reversión de intangibles que supondría para el patrocinador.

4.- Emprendedores: La razón de la existencia del Centro de Innovación y Emprendimiento de la Fundación S^a. M^a la Real es la generación de una comunidad de emprendedores capaces de dar respuesta a los retos sociales y de mercado del entorno en el que viven.

⁶⁷ Ariño, uno de los pueblos de la provincia de Teruel fue el primer pueblo sin zonas oscuras en banda ancha, lo que llevó a la introducción de las tablets en e proceso educativo del IES de la Comarca, siendo elegido por Microsoft y la Fundación Bill Gates como buena práctica mundial a destacar en la capacidad de cambio de las nuevas tecnologías en el mundo educativo.

5.- Empresas: Habría que dejar indicado que existe el riesgo de que se produzca una desvinculación del Centro de Innovación y Emprendimiento respecto de las dinámicas de empresas “maduras”. Por este motivo, la Fundación es consciente de que una de sus principales responsabilidades es atraer desde el primer momento a las pequeñas y grandes empresas hacia e contexto del Centro, mediante el desarrollo y sin prejuicios, de productos y servicios orientados a estas empresas y sus directivos.

Las posibilidades de desarrollo del Centro con este tipo de iniciativa son muy grandes. Estas acciones encaminadas a aportar valor a empresario y directivos de empresas en general, supone una auténtica palanca de cambio hacia el buen funcionamiento del Centro.

6.- Universidad: Se ha entendido igualmente que las relaciones mantenidas con las universidades más cercanas (Valladolid) serán estratégicas. La relación y/o cooperación es fundamental para el despliegue eficaz del círculo extenso del Centro y para que servicios descritos como Birdy den diversidad a la Comunidad del Centro.

5 - CONCLUSIONES:

- A lo largo del trabajo desarrollado ha quedado patente la idea de que la actividad, gestión y normativa aplicable a las fundaciones es muy amplia, muchas veces controvertida y que actualmente, de manera lenta pero imparable, está sometida a un proceso organizativo y de adaptación a las necesidades demandadas por la sociedad.

Las fundaciones representan un mundo fragmentado, con límites escasamente definidos, donde conviven múltiples sensibilidades. En este campo de batalla, sería adecuado dimensionar límites que permitan una adecuación a los factores normativos, financieros, fiscales y laborales.

Desde un punto de vista integrador, cuando hablamos de fundaciones, se incluyen dentro del mismo grupo a un sinnúmero de tipos distintos, que si bien en todas ellas se encuentran presentes aspectos comunes que las identifican, muchas veces ofrecen una imagen poco equiparable por su tamaño o su actividad. Un problema similar encontramos al referirnos al tercer sector. En él apreciamos que, en algunos casos, son las propias organizaciones las que rechazan incluirse dentro del marco del tercer sector dadas las diferencias que presentan (Sindicatos, Corporaciones de derecho público...). Esta problemática lleva unida el que difícilmente se van a poder realizar aproximaciones, estudios, trabajos... relacionados con aspectos que sean de interés para el mundo de las fundaciones: empleo, actividad, censos, repercusiones... situación que choca con la importancia que están tomando en la actualidad tanto las fundaciones como otros entes incluidos dentro del tercer sector. Este planteamiento nos lleva nuevamente a la reflexión de partidaria en la que se sugiere un esfuerzo regulador y homogeneizador de las fundaciones.

- La orientación y previsiones socioeconómicas, de carácter global, hacen pensar en la necesidad de que las fundaciones tengan que hacer un esfuerzo por adaptarse rápidamente a los cambios. El aumento de la competencia entre todo tipo de organizaciones no lucrativas, demanda que todas ellas funcionen persiguiendo una misión y objetivos complementarios.

Las fundaciones deberán aprovecharse de sus ventajas competitivas: cultura y valores, conocimiento histórico de determinados sectores, flexibilidad de la

organización, democratización, cercanía a la sociedad, sinergias entre distintos colectivos... y por otro lado, mejorar debilidades que presentan: Dependencia de subvenciones, liderazgo, gestión organizativa, planificación, estructura, cualificación de sus recursos humanos, profesionalización de mandos.

- El mercado laboral está viendo como la crisis actual, de manera directa o indirecta, está generando importantes cambios en planteamientos laborales que parecían asentados y asumidos por el conjunto de la población. Hasta no hace mucho tiempo, el trabajo por cuenta ajena perseguía, o favorecía, entre otros, aspectos como la potenciación de las carreras profesionales de sus trabajadores, disposición de los trabajadores para participar en promociones dentro de la empresa, estabilidad en los contratos de trabajo, aumento de mejoras salariales a través de la implantación de (nocturnidad, antigüedad, formación interna, conciliación de la vida familiar y profesional...). Actualmente estos planteamientos han quedado en un segundo o tercer plano. El interés principal pasa por la mera creación de empleo, en la mayor parte de los casos, de muy baja calidad.

Ante esta situación, en un intento de buscar soluciones, aparece la figura del trabajo por cuenta propia (emprendimiento). A pesar de ser necesario que el emprendedor cuente con una serie de actitudes y aptitudes propias, de contar con cultura emprendedora dentro de la sociedad, de apoyos por parte de la administración... se podría conseguir del trabajo por cuenta propia, un giro que favorezca, precisamente, esas características que, como indicábamos, están desapareciendo poco a poco en el trabajo por cuenta ajena.

- En muchas ocasiones hemos escuchado como profesores, en distintas ramas de la enseñanza, criticaban la poca cultura emprendedora de la sociedad y concretamente la existente entre sus alumnos. Las personas se forman bajo la idea de conseguir, una vez finalizada esta etapa, trabajo en la empresa privada o en puestos ofertados por la administración. Esta falta de interés por el emprendimiento genera una debilidad en la sociedad, que desaprovecha la oportunidad de favorecer la creación de empleo y deja de generar una serie de aspectos beneficiosos, que están más relacionados con atributos personales y sociales. Nos estamos refiriendo concretamente a una serie de actitudes propias

y necesarias para el emprendedor que favorecen y tienen repercusión en sus relaciones sociales y familiares (asertividad, empatía, fortalecimiento de las relaciones interpersonales, habilidades negociadoras, sostenibilidad, trabajo, colaboración, responsabilidad... y un largo etcétera.

- Actualmente, siempre refiriéndonos a la actividad emprendedora, estamos viviendo pequeños brotes de interés por parte del Estado. Efectivamente, parece estar tomando fuerza la idea de que fomentar la actividad por cuenta propia tiene una serie de beneficios para el País poco valorados hasta el momento. Estamos refiriéndonos al bajo coste económico que conlleva la creación de empleo autónomo, asentamiento de población en el medio rural, potenciación de la economía local, perdurabilidad de los negocios, nuevas contrataciones...
- El hecho de contar con fundaciones y otras entidades incluidas dentro del Tercer Sector, que de base cuentan con fines y objetivos comunes como son la falta de lucro en sus actividades, participación democrática en la toma de decisiones, apoyo a colectivos desfavorecidos, desarrollo sostenible, búsqueda de complementariedad con otros recursos, apoyo del voluntariado y desarrollo de las personas que trabajan en su entorno... hacen pensar que son entidades en las que la sociedad puede apoyar su idea de cambio socioeconómico.

6 - BIBLIOGRAFÍA

DE LORENZO GARCÍA, R.(1993): El nuevo derecho de Fundaciones. Ed. Marcial Pons, Ediciones jurídicas, S.A. Madrid.

LEY GENERAL DE BENEFICENCIA DE 20 DE JUNIO DE 1849. Gaceta de Madrid 1849.

DECRETO 2930/1972 POR EL QUE SE APRUEBA EL REGLAMENTO DE FUNDACIONES CULTURALES Y PRIVADAS Y ENTIDADES ANÁLOGAS Y DE LOS SERVICIOS ADMINISTRATIVOS ENCARGADOS DEL PROTECTORADO SOBRE LAS MISMAS. BOE núm. 260, de 30 de octubre de 1972, páginas 19338 a 19353

ÁLVAREZ GONZÁLEZ, LUIS IGNACIO. SANZO PÉREZ, MARÍA JOSÉ. IMAGEN Y ARRAIGO DE LAS FUNDACIONES EN LA SOCIEDAD ACTUAL; Problemáticas y Oportunidades de Futuro para el Sector. CIRIEC-España - Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa. Nº. 64, abril 2009, pp. 169-189

MONZON, JOSE LUIS. ECONOMÍA SOCIAL Y CONCEPTOS AFINES: FRONTERAS BORROSAS Y AMBIGÜEDADES CONCEPTUALES DEL TERCER SERCTOR. CIRIEC-España - Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa. Nº. 56. 2006, pp. 9-24

déclaration finale commune des organisations européennes de l'Économie Sociale CEP-CEMAF, 20 juin 2002

BAREA, J. (1990): "Concepto y agentes de la Economía Social", CIRIEC-España, Revista de economía pública, social y cooperativa, nº 8, pp. 109-117.

GARCÍA DELGADO, JOSÉ LUIS. "La Economía Social en España; un Enfoque Económico del Tercer Sector". 2005

VIAÑA REMIS, ENRIQUE. ¿Qué es el Tercer Sector...? Teoría y Alguna Evidencia Empírica. Universidad de Castilla la Mancha. Revista Asturiana de Economía - RAE Nº 41 2008

PÉREZ ESCOLAR, MARTA. La Actividad Económica de la Fundaciones. Tensiones Legislativas e Interés General. Civitas. 2008

RODRÍGUEZ PAREDES, MERCEDES. “Las Fundaciones en España: Propuestas de un Modelo de Análisis de la Información Contable Externa”. ISBN 84-669-2272-5. 2001

DE LORENZO, RAFAEL. PIÑAR, JOSÉ LUIS. SANJURJO, TERESA. Tratado de Fundaciones. Aranzadi. 2010

GALINDO MARTÍN, MIGUEL ANGEL, RUBIO GUERRERO, JUAN JOSÉ, SOSVILLA RIVERO, SIMÓN. Asociación Española de Fundaciones. El Sector Fundacional en España. Atributos Fundamentales (2008-2009). 2012

Confederación Empresarial Española de Economía Social (CEPES). La Economía Social en España 2010-2011.

Tercer Sector y Empleo. Las ONG’s y las Fundaciones y su Contribución al Empleo. Ministerio de Trabajo.

PÉREZ ESCOLAR, MARTA, OREJAS CASAS, JOSÉ ANTONIO. Revista Universitaria de Ciencias del Trabajo. Fundaciones y empleo. IX.

CANCELO ALONSO, ANTONIO. Mondragón Corporación Cooperativa “historia de una Experiencia”. Rev. int. estud. vascos. 44, 2, 1999, 323-357

CABRA DE LUNA, MIGUEL ÁNGEL. GRAGUAS GARRIDO, BERTA. “¿Qué son y qué quieren ser las fundaciones españolas?, una aproximación a sus roles y su futuro en el marco europeo” Fundación Vodafone. 2004

GARCÍA DELGADO, JOSÉ LUIS. La Economía Social en España. Volumen I. Un Enfoque Económico del Tercer Sector. Fundación ONCE 2005

GARCÍA SERRANO, ÁNGEL. Guía Práctica para la Gestión de Fundaciones. Segunda Edición 2003

Páginas Web visitadas.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FUNDACIONES, www.fundaciones.org. Legislación estatal y autonómica aplicable.

Jean-Louis Laville. Economía Solidaria, Economía Social, Tercer Sector: Las apuestas Europeas. Biblioteca Virtual TOP sobre gestión pública. www.top.org

Asociación Española de Fundaciones. www.fundaciones.org