



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 64, Abril 2009, pp. 169-189**

# **Imagen y arraigo de las fundaciones en la sociedad actual. Problemáticas y oportunidades de futuro para el sector**

**Luis Ignacio Álvarez González**  
**María José Sanzo Pérez**

Universidad de Oviedo

*CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*

ISSN: 0213-8093. © 2008 CIRIEC-España

[www.ciriec.es](http://www.ciriec.es)    [www.ciriec-revistaeconomia.es](http://www.ciriec-revistaeconomia.es)

# Imagen y arraigo de las fundaciones en la sociedad actual. Problemáticas y oportunidades de futuro para el sector

**Luis Ignacio Álvarez González**

Profesor Titular de la Universidad de Oviedo

**María José Sanzo Pérez**

Catedrática de la Universidad de Oviedo

## RESUMEN

*El objetivo del artículo es describir la imagen y el arraigo social que tienen las fundaciones del Principado de Asturias, estableciendo sus principales problemáticas y oportunidades de futuro. Para ello, se comienza situando a la fundación como un agente de la economía social. A continuación, se reflexiona sobre los factores que pueden influenciar la imagen y arraigo de las fundaciones. Tras ello, se presenta la metodología y resultados de un estudio cualitativo desarrollado entre una muestra de organizaciones y agentes involucrados en el sector fundacional analizado. Este estudio muestra cómo la imagen y el arraigo de las fundaciones está condicionado por las siguientes cuestiones: desconocimiento, confusión y desconfianza existente sobre las fundaciones, acelerado crecimiento del sector fundacional en los últimos tiempos, comportamientos éticos y transparentes por parte de estas entidades y gestión eficaz de las herramientas de comunicación por su parte.*

**PALABRAS CLAVE:** Fundaciones, economía social, imagen externa, arraigo social.

**CLAVES ECONLIT:** D640, D710, L300, L310, M390.

## **Image et enracinement social des fondations dans la société actuelle. Problématiques et opportunités pour le futur**

**RÉSUMÉ :** Cet article a pour but de décrire l'image et l'enracinement social des fondations dans les Asturies, en établissant leurs principales problématiques et opportunités pour le futur. Tout d'abord, l'article présente les fondations comme étant des agents de l'économie sociale. Puis, il se penche sur les facteurs qui peuvent influencer l'image et l'enracinement des fondations. Enfin, il expose la méthodologie et les résultats d'une étude qualitative développée à partir d'un échantillon d'organisations et d'agents impliqués dans le secteur de fondations analysé. Cette étude montre comment l'image et l'enracinement des fondations sont conditionnés par les éléments suivants : la méconnaissance, la confusion et la méfiance existante à propos des fondations, la croissance accélérée du secteur de fondations de ces derniers temps, les comportements éthiques et transparents de ces entités et leur gestion efficace des outils de communication.

**MOTS CLÉ :** Fondations, économie sociale, image externe, enracinement social.

## **Image and social roots of foundations in today's society. Problems and future opportunities**

**ABSTRACT:** The aim of this article is to describe the image and social roots of foundations in the Region of Asturias, establishing their main problems and future opportunities. Firstly, we present foundations as social economy agents. We then consider the factors that influence the image and roots of foundations. Finally, we present the methodology and results of a qualitative study conducted in a sample of organisations and agents involved in the foundation sector in question. This study shows how the image and roots of foundations are conditioned by the following issues: lack of knowledge, confusion and distrust of foundations, fast growth of the foundation sector in recent years, ethical and transparent behaviour and efficient management of communication tools by these organisations.

**KEY WORDS:** Foundations, social economy, external image, social roots.

## **1.- Introducción: las fundaciones en la economía social**

Durante la última década los profesores Chaves y Monzón han planteado en sucesivos trabajos (entre otros: Chaves, 1999; Chaves y Monzón, 2001; Chaves y Monzón, 2006; Monzón, 2006; Chaves y Monzón, 2008) un interesante debate sobre las fronteras y ambigüedades existentes en relación con los conceptos de economía social y tercer sector, así como sobre las distintas tipologías de organizaciones que lo configuran. Según este debate, las fundaciones formarían parte del conjunto de empresas no capitalistas que integran el “universo” de entidades que configuran la denominada economía social en nuestro país<sup>1</sup>.

Concretamente, de acuerdo con los criterios de clasificación establecidos por los anteriores autores, la fundación, como ente con personalidad jurídica propia, podría tener la condición de entidad de economía social del *subsector de productores no de mercado*. Por tales se puede entender a las organizaciones microeconómicas de la economía social cuyos recursos monetarios provienen principalmente de fuera del mercado: donaciones, cuotas de socios, rentas de la propiedad o subvenciones. Complementariamente, y según la metodología utilizada por los profesores Barea y Monzón (1995) para la elaboración de las Cuentas Satélite de la Economía Social Española, la fundación tendría la condición de *institución privada sin ánimo de lucro*. Esta acepción está reconocida tanto en el contexto general de la economía social de nuestro país (por ejemplo, Grávalos, 2002 o Pérez, Álvarez y Coque, 2003) como en el particular del tercer sector no lucrativo (por ejemplo, Cabra de Luna, 1998 o Ruíz de Olabuenaga (Dir.), 2000).

La aceptación de la figura de la fundación como entidad de economía social viene acompañada por su consolidación en el contexto socio-económico nacional. Dicha consolidación se constata desde dos puntos de vista. En primer lugar, en función de la dinámica de crecimiento del sector fundacional en los últimos tiempos. En segundo lugar, en relación con las magnitudes macroeconómicas que lo definen.

A fin de describir la dinámica de crecimiento del sector se puede recurrir al Directorio de Fundaciones Españolas (2007) publicado por la Asociación Española de Fundaciones. Según esta fuente, a finales del año 2006 se identificaban en España un total de 8.646 fundaciones registradas. Además, se observaba cómo el número de fundaciones constituidas tanto en lo que va de siglo como en la última década del pasado, multiplica por tres las constituidas en la anterior década de los años

1.- La consideración de las fundaciones como una forma de economía social no es la única alternativa aceptada por la literatura especializada a la hora de delimitar conceptualmente a esta forma jurídica (Jiménez, Viaña, Alarcón, Calderón y Triguero, 2007; 10). En contraposición a este enfoque se sitúa el enfoque non-profit que resalta “las afinidades del fenómeno fundacional con el asociativo, ambos netamente diferenciados tanto del mercado como del Estado”. Más recientemente ha surgido un nuevo enfoque, denominado enfoque fundacional puro, que “destaca la especificidad de la figura fundacional como alternativa a las restantes formas de emprender”.

80. Rey (2007a:42) perfila este sector como “*joven, polarizado territorialmente en torno a Cataluña y Madrid, escasamente capitalizado, minifundista, financiado en porción mayoritaria con fondos públicos, aunque en progresiva diversificación, y principalmente dedicado a la prestación de servicios asistenciales y educativos*”. No obstante, cabe matizar este último rasgo del perfil destacando la progresiva diversificación del sector hacia ámbitos de actividad asociados a nuevas demandas sociales (por ejemplo, la investigación, la tecnología o el desarrollo local en el primer o tercer mundo).

Por su parte, las magnitudes macroeconómicas pueden ser analizadas utilizando como referencia el trabajo colectivo dirigido por el profesor García Delgado (2004). Según este trabajo, el empleo asalariado equivalente generado por las fundaciones españolas en 2001 alcanzaba la cifra de 85.835 personas, creado en un total de 2.163 entidades (casi 40 empleos por fundación). Igualmente, este trabajo sitúa la cifra del valor añadido bruto generado por el sector en 1.697 millones de euros. Jiménez, Viaña, Alarcón, Calderón y Triguero (2007) comparan estos datos con los existentes para el total de la economía española, señalando que a principios del siglo XXI el sector fundacional español representaba ya el 0,575% del empleo asalariado equivalente y el 0,258% del valor añadido bruto de nuestro país.

Pese a estas evidencias, la aceptación y consolidación del sector fundacional en el contexto de la economía social española no ha venido acompañada por la proliferación de trabajos académicos que utilizaran como eje de análisis a la fundación<sup>2</sup>. En este contexto el objetivo del presente trabajo es analizar la imagen y el arraigo social de las fundaciones del Principado de Asturias. Tal arraigo supone una condición necesaria para la efectiva consolidación del sector fundacional como una alternativa real a la hora de proporcionar a la sociedad diferentes prestaciones socio-económicas. Este análisis permite identificar una serie de problemáticas y oportunidades de futuro que acechan al sector en su conjunto y de cuya solución o aprovechamiento, respectivamente, puede depender su evolución. A efectos prácticos, el trabajo se articula en cuatro epígrafes. En primer lugar, se establecen las bases conceptuales del mismo. Tras ello, se describe la metodología del estudio cualitativo llevado a cabo. A continuación, se presentan sus principales resultados. Por último, se aportan las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

2.- Según el índice temático de CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, de los 66 números de la revista publicados desde su inicio (enero de 1987) hasta octubre de 2007, tan sólo 7 artículos establecen como unidad de análisis principal a la fundación. La mayoría de estos artículos analizan la normativa legal y fiscal de estas entidades, siendo muy escasos los trabajos centrados en su gestión y proyección externa. Para tal estudio hay que recurrir a investigaciones como la de Domínguez, Cerrato y García (2001).

## **2.- La imagen y el arraigo social como factor de consolidación del sector fundacional**

Uno de los trabajos clave para comprender el futuro del sector fundacional es el de Rey (2007a) acerca de los retos y tendencias de las fundaciones en el siglo XXI. Según este trabajo, *“el primer reto al que se enfrentan las fundaciones es un reto de identidad y diferenciación”* en la sociedad, reto que *“las fundaciones tienen pendiente, como el tercer sector en su conjunto”* (Rey García, 2007b:43). Análogamente, Vernis i Doménech (2005:55) indicaba que *“una vez superada la fase de adolescencia, las organizaciones de la sociedad civil de nuestro país tienen el reto de ganarse definitivamente la confianza de la población”*. En esta línea, el trabajo coordinado por Sáenz de Miera, (2004:87) señalaba que *“la situación de crecimiento y madurez de las fundaciones, en sus estructuras organizativas y en sus posibilidades económicas, se ve reflejada en la percepción que el poder político y económico y la opinión pública tienen sobre su papel”*.

La preocupación por la identidad e imagen pública de las fundaciones es compartida por otros autores y trabajos básicos para comprender el pasado, presente y futuro del sector fundacional (Cabra de Luna, 1998:1054; Domínguez, Cerrato y García, 2001:206). En función de estos argumentos y trabajos previos cabe pensar que para las organizaciones no lucrativas, en general, y las fundaciones, en particular, será fundamental generar una adecuada imagen externa de sus prestaciones y de su significado social. Sólo así se conseguirá el pleno arraigo y consolidación del sector fundacional en la sociedad. Desde este punto de vista, resulta básico identificar los factores o variables que pueden condicionar, positiva o negativamente, la imagen social de las fundaciones. El presente apartado pretende sistematizar y evaluar dichos factores o variables, de acuerdo con la literatura especializada. En concreto, se pueden distinguir factores vinculados a cada uno de los siguientes puntos:

- 1.- Desconocimiento y confusión acerca de la figura jurídica de la fundación.
- 2.- Desconfianza como consecuencia de experiencias negativas previas.
- 3.- Acelerado crecimiento del sector fundacional.
- 4.- Ética y transparencia organizativa de las fundaciones.
- 5.- Gestión eficaz de las herramientas de comunicación.

El trabajo de De la Torre (2007) sobre la imagen pública de distintas formas jurídicas del Tercer Sector es un buen ejemplo de cómo en relación con las fundaciones existe un alto grado de desconocimiento y confusión. Según este trabajo el 47% de los encuestados identifica las fundaciones con empresas privadas, mientras que un 39% adicional lo hace con organismos públicos del estado. Frente a estos porcentajes, tan sólo un 5% considera que las fundaciones son algo diferente que no tiene carácter público ni privado. *“Esa falta de información y desconocimiento por parte de la sociedad, hace que el sector siga siendo un misterio, que no se adecúen las políticas a sus necesidades, que no se*

*adopten las medidas necesarias para su desarrollo, que no se reciban suficientes donaciones y que – en definitiva- su trabajo sea más difícil'* (Cabra de Luna y Fraguas, 2004).

Al desconocimiento y confusión hay que sumar la desconfianza que existe respecto a estas entidades por experiencias tan negativas como, por ejemplo, la generada por una de las fundaciones españolas más importantes dedicada al apadrinamiento de niños en tercer mundo, que ha sido investigada por desviar supuestamente fondos para fines ajenos a la ayuda humanitaria. Debido al gran número de afectados, el caso adquirió un impacto mediático muy significativo. Ello sirvió no sólo para lastrar la credibilidad de la entidad en cuestión sino también para soslayar la imagen de la realidad sectorial en la que se enmarcaba su actividad (la cooperación al desarrollo) e indirectamente la imagen social del ente jurídico que daba personalidad a la organización en cuestión: la fundación.

Por desgracia, este tipo de noticias se ve acompañado con cierta regularidad con debates y reflexiones más o menos públicos sobre cuestiones vitales a la hora de condicionar la imagen y el arraigo del sector fundacional. Por ejemplo, sobre el origen y aplicación de fondos, sobre el grado de utilización de las fundaciones por parte de las Administraciones Públicas o sobre la supuesta ausencia de regulación de este tipo de entidades. Este conjunto de hechos y debates, que por otra parte no es exclusivo de nuestro país tal como se puede constatar en el trabajo de Carson (2002), no hacen más que generar una corriente de desconfianza en la ciudadanía que condiciona necesariamente la imagen del sector en su conjunto.

Además, creemos que tampoco ayuda a fortalecer esta imagen el acelerado y expansivo crecimiento del número de fundaciones durante los últimos años. Para evidenciar esta realidad se puede acudir a distintas fuentes. La más reciente probablemente sea el ya citado Directorio de Fundaciones Españolas (2007) elaborado y publicado por la Asociación Española de Fundaciones, que situaba en algo más de 450 el número de fundaciones que se creaba al año. Este dato implica una tasa de crecimiento del sector de más del 5% anual, lo que llevaría a que en una década su tamaño se pueda ver incrementado en un 50%. Estos datos ratifican los aportados por otras fuentes que predecían la intensidad de este crecimiento (Cabra de Luna, 1998; Ruiz Olabuénaga (dir.), 2000; Domínguez, Cerrato y García, 2001).

En nuestra opinión, sustentada por estos trabajos y por la opinión de diversos profesionales, esta expansión y crecimiento intensivo y acelerado del sector puede merecer el calificativo adicional de "excesiva". Así creemos que puede conllevar directamente efectos tan perniciosos para su consolidación como los siguientes: insuficiencia de recursos para el cumplimiento de la finalidad fundacional, duplicidad de fundaciones dedicadas a la misma finalidad, disminución de la vida útil de muchas de ellas o escasa participación efectiva de los patronos en su funcionamiento. Estas circunstancias y alguna otra adicional, como la permanencia en estado "*vegetativo*" de un buen número de fundaciones, puede generar una imagen de descontrol y falta de gobierno del sector fundacional, que puede condicionar decididamente el efectivo arraigo de éste en la sociedad española.

La solución al desconocimiento, confusión y desconfianza que parecen marcar el crecimiento expansivo del sector fundacional español debe pasar necesariamente, entre otras cuestiones, por el fomento de la ética, la transparencia y las prácticas de buen gobierno por parte de los patronos y gestores fundacionales. De modo muy preciso Rey (2007b:45) establece que la forma de enfrentar el reto de la identidad, así como el de la capacidad y la obsolescencia, de nuestras fundaciones implica que *“se autorregulen de forma voluntaria en lo que a transparencia se refiere, conscientes de que esa y otras prácticas de buen gobierno son la solución óptima a cualquier problema de imagen del que el sector pudiera adolecer en este momento y previenen males mayores”*. Además, como manifiesta Herranz (2007:8), *“en los próximos años, la supervivencia y la garantía de calidad de muchas organizaciones no lucrativas dependerá del uso de la transparencia como un valor en su comportamiento diario. Y además, dependerá de cómo fomenten y comuniquen ese valor a todo el conjunto de públicos de dentro y fuera de la organización”*.

Precisamente, este último autor centra su trabajo en la gestión de la comunicación como elemento generador de transparencia en las organizaciones no lucrativas y como factor clave a la hora de potenciar su imagen externa. En concreto Herranz (2007:28) afirma que *“gestionar la comunicación puede ser una estrategia fundamental para generar transparencia dentro y fuera de las organizaciones no lucrativas, y en consecuencia, puede ser una herramienta para mejorar la imagen como percepción pública a corto plazo; para aumentar la confianza como sentimiento de credibilidad a medio plazo; y consolidar la reputación como reconocimiento a largo plazo”*. A similares conclusiones llega Balas (2008) en su análisis de la imagen que de las organizaciones no lucrativas se transmite a través de los medios de comunicación. Esta autora destaca la importancia de controlar los mensajes y fomentar la comunicación directa, lo que hará que la imagen sea percibida como más honesta y sincera.

En consecuencia, son varios y variados los factores que según la literatura especializada pueden condicionar la imagen externa y el arraigo social de las fundaciones españolas y derivar distintas problemáticas y oportunidades para el sector fundacional. A continuación, se trata de evaluar en qué medida las presunciones establecidas se ajustan a la realidad sobre una muestra representativa de fundaciones de muy distinto signo.

### **3.- Metodología de estudio del sector fundacional. El caso del Principado de Asturias**

El estudio de la imagen y arraigo social de las fundaciones del Principado de Asturias tuvo lugar durante los meses de febrero y marzo de 2007. Para ello se realizaron una serie de entrevistas personales en profundidad. En total, 21 entrevistas: 17 con fundaciones, 3 con los Registros-Protectorados autonómicos de fundaciones existentes y una última con otros entes administrativos del Gobierno del Principado de Asturias vinculados al sector fundacional de la comunidad. Esta metodología de estudio (la entrevista personal en profundidad con los principales agentes involucrados en el sector) es común a la utilizada en estudios empíricos previos tanto en el campo fundacional (Dominguez, Cerrato y García, 2001) como en el del Tercer Sector en su globalidad (De la Torre, 2007).

En el caso de las fundaciones se seleccionó como entrevistado a la persona encargada de dirigir su día a día de modo ordinario, a fin de que tuviera perfecto conocimiento y una opinión relevante sobre las distintas problemáticas objeto de análisis en el estudio. Esta persona podía tener la condición de presidente/a, director/a o cualquier otra análoga y equivalente. A su vez, en muchas entrevistas participó alguna persona adicional con distintas responsabilidades en la gestión de la entidad, a fin de complementar la visión y opinión del entrevistado principal y reforzar la validez de los resultados del estudio.

Las 17 fundaciones entrevistadas se seleccionaron buscando la mayor representatividad posible del censo de fundaciones activas en el Principado de Asturias. Dicho censo estaba compuesto por 149 fundaciones asturianas a las que había que añadir 18 delegaciones de fundaciones de ámbito nacional con infraestructura física y laboral estable (Álvarez, Pedreira y Sanzo, 2008). Para su elaboración se recurrió a dos fuentes de información: el Directorio de Fundaciones (2007) y los Protectorados a los que se adscriben las fundaciones asturianas. Una vez determinada la relación inicial de fundaciones se procedió a evaluar su grado de actividad real. Esta evaluación se realizó mediante contacto directo con cada una de ellas o mediante el recurso a canales indirectos como por ejemplo la verificación de que hubieran cumplido con su obligación de presentar los estados contables ante sus respectivos Protectorados. La búsqueda de representatividad ha exigido considerar el conjunto de variables de clasificación que se indica a continuación. Con ello se pretendía que las opiniones y valoraciones que se obtuvieran pudieran ser perfectamente generalizadas al conjunto del sector fundacional:

- Tamaño de la fundación: grande (G), más de 2 millones de euros de ingresos corrientes; mediana (M), entre 500.000 y 2 millones de euros de ingresos corrientes; o pequeña (P), menos de 500.000 euros de ingresos corrientes.
- Antigüedad: alta (A), fecha de constitución anterior o igual a 1994; media (M), entre 1995 y 2002; o baja (B), de 2003 en adelante.
- Sector de actividad: cultural (C), asistencial (A), educativo (E), investigador-tecnológico (IT), medioambiental (M) o laboral (L).
- Protectorado: autonómico (A) o estatal (E).
- Patronato: presencia pública (PP), sí o no; y promotor empresarial único (PEU), sí o no.
- Recursos humanos: empleados (E) y/o voluntarios (V).
- Delegación de fundaciones de ámbito nacional: sí o no.
- Condición de socio de la Asociación Española de Fundaciones: sí o no.

Es preciso hacer alguna matización sobre este conjunto de variables. En primer lugar, los criterios utilizados para clasificar a las fundaciones según su sector de actividad, tamaño y antigüedad son los mismos que se utilizan para describir el sector fundacional en su conjunto de modo cuantitativo (Álvarez, Pedreira y Sanzo, 2008). En segundo lugar, se ha entrevistado a fundaciones de sectores con peso no sólo cuantitativo sino también cualitativo en la realidad fundacional analizada. En tercer y último lugar, se consideró importante valorar la presencia pública en los Patronatos y contar también con la opinión de alguna fundación que surgiera al amparo empresarial. La Tabla 1 clasifica a las 17 fundaciones entrevistadas en función de las distintas categorías de las citadas variables.

Además, se realizaron 4 entrevistas a instituciones, tal como se anticipaba al inicio del epígrafe. 3 de ellas con los responsables de los Registros-Protectorados autonómicos del Principado de Asturias: el Registro-Protectorado de fundaciones docentes y culturales, el de fundaciones asistenciales y el de fundaciones laborales. Nuevamente, a fin de reforzar la validez de los resultados del estudio, en estas entrevistas participaron tanto el responsable directo de cada uno de estos entes administrativos como la persona de apoyo que más contacto ordinario tuviera con las entidades a las que tutelan. La cuarta entrevista se mantuvo con los responsables administrativos del Gobierno del Principado de Asturias que se encontraban más involucrados en los desarrollos normativos en materia de fundaciones. Estos desarrollos hacían referencia a la creación de un Registro-Protectorado autonómico único y a la promulgación de una Ley Autonómica de Fundaciones del Principado de Asturias. Los entrevistados se adscribían a la Secretaría General Técnica de la Consejería de Presidencia y a la Inspección General de Servicios del Gobierno del Principado de Asturias.

**Tabla 1. Clasificación de las fundaciones asturianas entrevistadas**

FUNDACIÓN	TAMANO			ANTIGÜEDAD			SECTOR DE ACTIVIDAD						PROTECTORADO		PATRONATO		RRHH		DELEGACIÓN	
	G	M	P	A	M	B	C	A	E	IT	M	L	A	E	PP	PEU	E	V		AEF
F1	X			X								X	X				X			X
F2	X			X			X							X			X			X
F3		X		X				X					X				X	X		X
F4			X			X	X						X			X				X
F5		X				X				X			X		X		X			X
F6	X				X					X			X		X		X			X
F7			X			X					X			X				X		X
F8	X				X			X					X		X		X	X		X
F9			X		X		X							X			X	X	X	
F10	X				X					X			X		X		X			
F11			X	X				X						X			X	X	X	
F12			X	X							X		X		X		X			
F13			X		X		X						X					X		
F14		X			X			X					X		X		X	X		
F15	X				X					X			X				X			
F16			X		X		X						X							
F17		X			X					X			X		X		X			

FUENTE: Elaboración propia.

Una vez perfilada la muestra de entidades y personas entrevistadas procede describir los guiones utilizados como soporte para la realización de las entrevistas. Se habla de guiones en plural debido a que el carácter diferencial de los tres tipos de interlocutores (fundaciones, Registros-Protectorados y Administración General) y la información a obtener de cada uno de ellos aconsejaron trabajar con dos versiones del guión. Una versión para las entrevistas con las fundaciones y otra para las conversaciones mantenidas con los responsables de los Registros-Protectorados y de la Administración regional. El guión desarrollado para las fundaciones sirvió de punto de partida para elaborar la versión institucional.

Con relación al contenido de este guión matriz cabe decir que en una entrevista con responsables fundacionales se pueden formular preguntas, obviamente, sobre una gran variedad de cuestiones rela-

cionadas con la imagen, arraigo, problemáticas y oportunidades de las fundaciones en las sociedades actuales. Tras la revisión de la literatura especializada descrita en los primeros dos epígrafes del trabajo, se clasificaron las preguntas en los dos siguientes bloques homogéneos: (1) percepción de la imagen y arraigo social de las fundaciones, y (2) problemáticas y oportunidades de las mismas en el entorno genérico y específico en el que se mueven. La Tabla 2 detalla los aspectos clave sobre los que se han formulado distintas preguntas específicas en cada uno de estos dos bloques.

**Tabla 2. Guión de las entrevistas a fundaciones**

<b>1. Imagen y arraigo social</b>	Imagen y arraigo de las fundaciones en la sociedad asturiana Papel de las fundaciones en la sociedad asturiana Adaptación de las fundaciones a las necesidades de la sociedad asturiana Proliferación de las fundaciones en la sociedad asturiana
<b>2. Problemáticas y oportunidades</b>	Problemáticas de futuro del sector fundacional: posibles soluciones Oportunidades de futuro del sector fundacional: cauces para aprovecharlas

En el próximo epígrafe se procede a señalar los principales puntos de encuentro observados entre el conjunto de personas entrevistadas. A fin de fortalecer la fiabilidad y validez del análisis, se reproducen textualmente de forma entrecomillada algunas de las opiniones más ilustrativas de los entrevistados. Esta práctica de cita textual es habitual en el tratamiento de datos obtenidos a través de herramientas de investigación cualitativas.

## **4.- Análisis práctico de las fundaciones en el Principado de Asturias**

El presente epígrafe de análisis se dedica en primera instancia a evaluar la imagen y el arraigo que tienen las fundaciones en la sociedad asturiana, objeto central del trabajo. Así, a la pregunta formulada en términos de si cree que la imagen de las fundaciones en la sociedad es positiva, la respuesta más recurrente ha sido: “sí” o “sí, en general”. Se constata además cómo con el paso del tiempo esta percepción es tanto más positiva. En ello ha tenido mucha importancia la gran notoriedad en los medios de comunicación de alguna de las fundaciones más representativas de la región, así como las actividades que desarrollan. Además, la asociación de “*la idea de fundación con cometido social*” contribuye a que en general se tenga una buena imagen del sector fundacional en su conjunto.

No obstante, esta buena imagen se ve condicionada por el relativo desconocimiento y confusión que sigue existiendo respecto al concepto y papel de las fundaciones en la sociedad o a la utiliza-

ción de esta figura jurídica para el desarrollo de actividades sin la necesaria supervisión. Ambas problemáticas serán objeto de comentario posterior en este epígrafe. Por su parte, esta buena imagen no parece sesgada por el hecho de que las Administraciones apuesten por ellas y las apoyen financieramente a la hora de desarrollar determinadas prestaciones que podrían ser de su competencia. Sin embargo, algún comentario adicional (*“la imagen de las fundaciones está ligada a las Administraciones y partidos que delegan servicios en ellas”*) debe llevar a plantearse la necesidad de evitar que la imagen de las fundaciones pueda quedar vinculada inexorablemente a la opción política que rige la Administración que crea y/o dinamiza la entidad y sus distintas actividades.

Por el contrario, existen bastantes más dudas a la hora de proclamar el arraigo social de las fundaciones asturianas. Hay una corriente de opinión que constata que tal arraigo es notable, amparándose en *“el número de fundaciones existentes”* (149 en el momento de realizar el estudio), su presencia en los distintos ámbitos geográficos de la región (*“en casi todas las zonas de Asturias existe alguna fundación que juega un papel importante”*) o la sólida y significativa consolidación de alguna de ellas en la sociedad (*“hay algunas que son muy potentes y que están funcionando muy bien”*). Son opiniones básicamente de gestores de fundaciones relativamente jóvenes y con poca experiencia en la dirección de estas entidades.

Sin embargo, frente a estas opiniones, la percepción más generalizada entre los gestores con más experiencia es que no se puede afirmar que el sector en su conjunto está plenamente arraigado. Estos gestores destacan el arraigo de las fundaciones más notorias pero ponen el ejemplo de que, por el contrario, *“ha habido fundaciones que han tenido mucha importancia en la historia de la región pero acabaron desapareciendo”*. En palabras de uno de estos gestores, *“más que la forma jurídica de fundación, la gente ve su finalidad, contenidos y en última instancia lo que realmente hace”*. En síntesis, los responsables fundacionales con una mayor experiencia parecen estar de acuerdo en evidenciar la imagen positiva de las fundaciones asturianas, si bien mantienen que no se ha alcanzado su pleno arraigo social.

Para consolidar la imagen y potenciar el arraigo las Administraciones podrían desempeñar un papel más activo a la hora de divulgar las actuaciones fundacionales. Así lo cree la mayoría de los entrevistados, en especial *“cuando las fundaciones no tienen capacidad de hacerlo con sus propios recursos”*. La satisfacción que muestran las fundaciones más grandes y/o longevas con el papel difusor de la Administración no se observa entre las más jóvenes y/o modestas. No obstante, unas y otras opinan que si bien la difusión pública es básica para potenciar la imagen y el arraigo social del sector, debe ser complementada por la que hagan las propias fundaciones y sus entes asociativos. Tal como afirma uno de los entrevistados, *“quien tiene que divulgar más la labor de la fundación es la propia fundación”*.

Una vez que se han señalado las percepciones existentes respecto a la imagen y arraigo social de las fundaciones asturianas, se procede a evaluar otros aspectos generales que pueden condicionar su evolución futura. Muchos de estos aspectos son origen o consecuencia, como se podrá com-

probar, de las percepciones señaladas. En consecuencia, se dedican sendos apartados a analizar dos cuestiones específicas:

- Problemáticas de futuro del sector fundacional: posibles soluciones.
- Oportunidades de futuro para el sector fundacional: cauces para aprovecharlas.

#### 4.1.- Problemáticas de futuro del sector fundacional: posibles soluciones

Una de las principales problemáticas a las que se enfrenta el sector fundacional es el desconocimiento (“*una parte importante de la sociedad asturiana no tiene ni idea de lo que es una fundación*”) y confusión (“*unas veces te dicen que eres una asociación,... otras que eres una entidad pública*”) que sigue existiendo sobre ellas en la sociedad asturiana. La imagen positiva del sector que se destacaba se sigue fundamentando en parte, como hace años, en la ayuda social al necesitado que proporciona alguna de las fundaciones (“*la fundación suena como algo noble que trabaja por el bien y la justicia*”). O, a lo sumo, en la promoción que realizan de valores sociales y culturales muy vinculados con la tradición del Principado de Asturias, sin que se valoren otros ámbitos de actividad incipientes pero pujantes en la generación de valor añadido para la región (por ejemplo, la investigación, el desarrollo o la innovación en materia de nuevas tecnologías). Así, no existe una percepción clara de lo que las fundaciones son y de lo que representan en Asturias en cuanto a generadoras, directa o indirectamente, de empleo y riqueza (“*no se les está dando el valor que se les debería dar*”).

Las soluciones que se apuntan a esta problemática son básicamente dos. Por un lado, la necesidad de que las propias fundaciones sean capaces de “*poner en valor sus actividades a los ojos de la sociedad*”, trasladando a la sociedad transparencia y saber hacer. Por otro lado, la conveniencia de que desde las instancias públicas y los entes asociativos del sector se trasmita a la sociedad “*la importancia y el peso de las fundaciones en la realidad asturiana*”. Así, será fundamental que desde ambas instancias se sea capaz de trasladar la idea de que las fundaciones son un elemento dinamizador de la economía, la cultura y la sociedad, más allá de su tradicional papel en el campo de la intervención social.

Desde la perspectiva de las Administraciones Públicas se señala la necesidad de disponer de Protectorado/s de fundaciones fuerte/s con capacidad tanto para “*canalizar las quejas y problemáticas del sector y arreglarlos*” como para convertirse en “*canal de divulgación*” de su labor, importancia y heterogeneidad. A este respecto se pone de manifiesto la importancia de desarrollar una *Ley Autonómica de Fundaciones*, sin que ello suponga menoscabo de las competencias y atribuciones propias de la figura del Protectorado. De hecho esta Ley debería potenciar no sólo las funciones de apoyo, impulso y asesoramiento que tiene encomendadas el Protectorado en relación con las fundaciones, sino también las de fomento, estudio y divulgación de su papel en la sociedad.

Ya por otra parte, los entrevistados indican que parece seguir estando bastante extendida *“la idea de que la fundación es un medio para desarrollar actividades no siempre lícitas o sin la supervisión necesaria”*. Es obvio que esta idea tiene su justificación en experiencias pasadas no deseadas, tal como señalan los supervisores del sector al resaltar *“la importancia de no enmascarar actividades necesitadas de la oportuna supervisión”*. Es cierto también que esta idea podría verse reforzada por la creencia de que la creación de fundaciones por parte de las empresas como un elemento de responsabilidad social no deja de ser *“un lavado de imagen”* o una *“vía para eludir impuestos”*. Contra estas ideas sólo caben soluciones muy similares a las apuntadas para la problemática anterior: transparencia de cara a los distintos públicos involucrados en la fundación y difusión a la sociedad de valores y comportamientos socialmente éticos y transparentes a través de los medios de comunicación.

Igualmente, aparecen dudas sobre *“la gran proliferación de fundaciones en los últimos años”*. Existe consenso sobre el hecho de que las fundaciones tienen que surgir siempre que su existencia esté fundamentada *“en una dotación adecuada de recursos, tenga una actividad real y sean beneficiosas para la sociedad”*. No se considera oportuno que esta proliferación se sustente únicamente en su *“régimen fiscal favorable”* ni *“por moda”*. Tampoco se valora positivamente la aparición de fundaciones para problemáticas que intentan cubrir otras ya existentes (*“surgen réplicas de fundaciones que ya existen y cubren la necesidad”*), proponiéndose en estos casos la unión, o al menos el trabajo en común, a fin de tener *“un peso más específico”*. Ante esta proliferación, se pide a las Administraciones más *“control”* en la creación de fundaciones con finalidades muy parecidas a las de otras ya existentes. Incluso alguna voz propone la solución extrema de *“capitalizar fundaciones con un nivel de actividad prácticamente nulo para el desarrollo de nuevas actividades”*.

Una última problemática destacada en las entrevistas mantenidas hace referencia al *escaso compromiso de la sociedad* con algunas de las actividades que desarrollan las fundaciones: *“en general hay poca implicación social y participación”*. Esta problemática es común al sector no lucrativo en su conjunto, afectando en el ámbito fundacional especialmente a aquellas que se dedican a la intervención social. En ellas, la figura del voluntario y el voluntariado adquiere una importancia significativa. Sin embargo, es obvio que la gente más joven no tiene la cultura de dedicar parte de su tiempo a los demás, mientras que las personas de mayor edad valoran con un alto grado de escepticismo la acción de estas organizaciones. Las soluciones apuntadas para hacer frente a esta realidad se sintetizan, básicamente, en intentar *“promover los valores de compromiso y la solidaridad”* entre la gente más joven y transmitir *“confianza, control y rigor en la actuación de estas fundaciones”* entre la de mayor edad *“para lograr una sociedad más sensibilizada respecto a estos temas”*.

#### 4.2.- Oportunidades de futuro para el sector de fundaciones: cauces para aprovecharlas

Se destacaba al inicio de este epígrafe la buena imagen que tienen las fundaciones en la sociedad asturiana. Se trata de una *imagen sólida, de seriedad y estabilidad*, lo que hace que estén “bien valoradas” tanto por la población en general como por “Administraciones y empresas” en particular. Esta imagen y valoración deben ser contempladas como un activo específico para el sector. En consecuencia debe constituir una oportunidad de futuro y el motor de su efectivo desarrollo, siempre y cuando las actuaciones y prestaciones futuras vayan en la línea de consolidar esta percepción (“*hay que seguir trabajando y trabajar bien*”).

Una segunda oportunidad para el sector fundacional se justifica en el hecho de que, en general, aunque con matizaciones, las fundaciones asturianas se adaptan de un modo importante a las necesidades de la región (“*tienen un papel importante en la cobertura de necesidades que existen en cualquier ámbito de la región*”). Sin embargo, se plantea un cierto desequilibrio por ámbitos de actividad. En concreto, existe la idea de que “*se adaptan en exceso*”, con un alto grado de especialización, en ámbitos vinculados a la formación, investigación y tecnología. Por el contrario, existiría un “*déficit de especialización*” en los campos de la cultura, la intervención social y la protección del medio ambiente. Este desequilibrio hay que gestionarlo con prudencia, puesto que un exceso de atomización puede ser claramente contraproducente desde el punto de vista de la dispersión de recursos humanos y materiales y del solapamiento de finalidades.

En tercer lugar, nos gustaría destacar el hecho de que el sector de fundaciones analizado representa en la actualidad un instrumento de desarrollo de la sociedad (“*las fundaciones son un buen instrumento para que la sociedad civil participe en su propio desarrollo*”). Si bien este planteamiento es generalizable al sector no lucrativo en su globalidad, se valora de la fundación su carácter más innovador y emprendedor a la hora de dar respuesta a “*necesidades concretas y específicas*” de la sociedad. La Administración así lo ha entendido por cuanto ha utilizado la figura de la fundación para promover iniciativas de desarrollo en los distintos ámbitos (asistencial, cultura, investigación y tecnología, etc.). De hecho, el simple análisis de las fundaciones creadas en los últimos años serviría para atestiguar este compromiso.

Vinculada con esta tercera oportunidad surge una cuarta muy relevante: la flexibilidad de la figura de la fundación para reaccionar ante proyectos y actividades que se planteen marcados por la inmediatez. El régimen jurídico propio de la fundación favorece su eficaz utilización ante determinadas contingencias y problemáticas cuya resolución exige la creación inmediata de una infraestructura básica. Esta flexibilidad se constata muy claramente si se compara con la capacidad de reacción directa de la que disponen las Administraciones Públicas como entes orgánicos (“*es una organización que tiene una flexibilidad que no tienen las entidades públicas*”). De hecho, tanto la Administración como el sector empresarial recurren cada vez en mayor medida a las fundaciones para solventar problemáticas

marcadas por tal inmediatez. Ocurre en ámbitos como la formación profesional, en el caso de la empresa, o la promoción de determinadas iniciativas culturales, en el de las Administraciones.

Por último, otra de las oportunidades que se le plantean al sector fundacional se relaciona con la creciente importancia que tiene el concepto de responsabilidad social corporativa (RSC) en el ámbito de la empresa asturiana. Son ya bastantes las empresas que en Asturias canalizan “*su responsabilidad con el entorno social a través de fundaciones*”. Con ello, más allá de la moda o de obtener una ventaja fiscal, buscan mejorar sus relaciones con el entorno social y con sus distintos públicos (básicamente clientes y empleados, pero también proveedores, distribuidores y restantes agentes de su cadena de valor) a fin de mejorar en última instancia su competitividad. Si bien estas prácticas de RSC son hasta cierto punto emergentes en nuestra región, parece que se van a consolidar y crecer en el tiempo (Álvarez y Pedreira, 2007). Desde esta perspectiva, la figura de la fundación se revaloriza como potencial destinatario del compromiso financiero, material y humano del sector empresarial asturiano.

## 5.- Conclusiones y recomendaciones

A continuación se procede a destacar las principales conclusiones extraídas del estudio desarrollado y a plantear una serie de reflexiones críticas derivadas del mismo. Con las conclusiones se pretende establecer la percepción existente sobre la imagen y arraigo de las fundaciones del Principado de Asturias, así como las problemáticas y oportunidades de futuro que le rodean. Con las reflexiones se busca proporcionar una serie de recomendaciones básicas que favorezca la efectiva consolidación del sector fundacional no sólo en la sociedad asturiana en particular sino en el contexto nacional en su conjunto.

Así, en primer lugar, se percibe que las fundaciones tienen una imagen positiva en la sociedad, pese al relativo desconocimiento y confusión que sigue existiendo respecto a ellas. La notoriedad de muchas de las fundaciones analizadas y de sus actividades ordinarias, así como su cometido social, contribuye a que los ciudadanos tengan una buena imagen del sector fundacional en su totalidad. El relativo desconocimiento y confusión al que se hacía referencia con anterioridad va más allá de dicho cometido social y se observa especialmente en la finalidad y características jurídicas que definen a este tipo de entidades.

Frente a esta percepción de imagen positiva del sector, cabe señalar, simultáneamente, que no se constata que exista un pleno arraigo de las fundaciones en la sociedad. Tal arraigo se observa entre aquellas entidades más notorias y conocidas en el ámbito geográfico en estudio, si bien no existe la misma percepción con respecto a las restantes. De hecho, se aporta el ejemplo de diversas fun-

daciones que han tenido un peso significativo a lo largo de la historia y que con el paso del tiempo se han ido diluyendo hasta desaparecer o encontrarse en una situación clara de inactividad.

Llegados a este punto del apartado parece oportuno reflexionar sobre cómo consolidar la imagen positiva de las fundaciones en la sociedad actual y cómo favorecer su efectivo arraigo social. Esta tarea de consolidación y arraigo debe ser considerada desde dos puntos de vista, en función de los agentes que intervengan en tal cometido. Por un lado, las Administraciones Públicas y los entes asociativos del sector y por otro las propias fundaciones.

Del primer tipo de agentes, las Administraciones Públicas y los entes asociativos, cabe decir que su tarea debe consistir en promover y poner realmente en valor las actividades ordinarias de las fundaciones, resaltando su importante papel a la hora de dinamizar la economía, la cultura y el contexto social en el que desarrollan dichas actividades. En el caso de las Administraciones será igualmente necesario que se mantenga el mismo grado de compromiso que hasta ahora con la fundación como ente autónomo que facilita, por su inmediatez, la implementación a la sociedad de determinadas prestaciones que difícilmente se podrían desarrollar con la misma agilidad en caso contrario.

En cuanto al segundo tipo de agentes, las propias fundaciones, sería importante que se generalizara el recurso a los medios de comunicación para transmitir información sobre sus actividades y proyectos. En la actualidad es bastante común entre las de mayor tamaño y notoriedad recurrir a estos medios, tanto para difundir tales actividades y proyectos a los colectivos específicos a los que se dirige o a la sociedad, como para darse a conocer e intentar sensibilizar a la ciudadanía ante determinadas problemáticas. Sin embargo, esta práctica no se observa en la misma medida entre aquellas otras cuya actividad es menos visible socialmente. En parte, porque los propios medios no son igual de receptivos. Frente a esta realidad parece recomendable trabajar en el fortalecimiento de las relaciones con los medios a fin de que las noticias que se generen tengan un adecuado tratamiento mediático que contribuya a posicionar la imagen y el arraigo del sector fundacional en la sociedad.

Parece recomendable, a su vez, que las fundaciones profundicen en el uso de otras herramientas de comunicación adicionales a los medios de masas para relacionarse con su entorno. Obviamente, puede resultar muy útil la utilización de las nuevas tecnologías de la información para dinamizar la relación tanto con sus beneficiarios como con la sociedad de un modo global. Otra posibilidad es recurrir a las relaciones públicas para establecer, consolidar y agilizar las relaciones y procedimientos de doble dirección con las entidades públicas y otros públicos objetivo clave (por ejemplo, patronos actuales o potenciales, generadores de recursos privados, etc.). La disponibilidad de este mix de comunicación adicional es algo a valorar, por cuanto ha de contribuir decididamente a que la relación con el entorno y la sociedad, y por ende la imagen y el arraigo, sea tanto más sólida y duradera en el tiempo.

De modo más concreto, seguidamente se procede a concluir y reflexionar acerca de las problemáticas y oportunidades que el entorno parece deparar a las fundaciones. Comenzando por las problemáticas es de destacar, en primer lugar, que sigue existiendo una relativa percepción de que las

fundaciones son un medio para desarrollar actividades sin la supervisión necesaria. Influyen en esta percepción: (1) las experiencias negativas con fundaciones notorias, (2) la extinción y liquidación reciente de algunas fundaciones de grandes empresas y (3) la idea preconcebida de que la creación de fundaciones desde la iniciativa empresarial privada se sustenta exclusivamente en una motivación fiscal o en la posibilidad de captar subvenciones en el ámbito laboral. Las recetas contra esta percepción pasan por potenciar la transparencia de la fundación a ojos de sus públicos y de la sociedad y por difundir adecuadamente los comportamientos éticos que la fundamentan.

Además, en los últimos años se ha producido una acelerada proliferación de fundaciones de distinto tipo. Algunas de ellas surgen sin la dotación de recursos necesaria para que su actividad tenga impacto real en el entorno social en el que se desarrollan. Otras aparecen por el "efecto llamada" del régimen fiscal más favorable del que disponen en la actualidad estas entidades. Y otras surgen en el contexto actual de compromiso empresarial con los principios de la responsabilidad social corporativa, de lo que hablaremos posteriormente, contexto que ha estado muy supeditado a más de una década de crecimiento intensivo en los beneficios empresariales. Como consecuencia de esta proliferación empiezan a coexistir fundaciones que trabajan problemáticas muy similares, lo cuál parece en sí mismo un sin sentido. Desde los entes asociativos del propio sector se solicita encarecidamente a las Administraciones que en su faceta supervisora actúe en mayor medida ante todas estas circunstancias.

Igualmente, continua latente el escaso compromiso de la sociedad y sus participantes con muchas de las prestaciones que proporcionan las fundaciones. Una de las amenazas del sector no lucrativo es la poca implicación social y la escasa participación de los ciudadanos en las actividades que le son propias. Esta debilidad es muy acusada entre la gente más joven y, en menor medida, entre las personas de mayor edad. Frente a esta realidad las opciones son promover los valores de compromiso y solidaridad entre la gente más joven y transmitir confianza, control y rigor en la acción, entre la de mayor edad. Con ello se pretende captar y comprometer a ambos colectivos en el desarrollo de prestaciones fundacionales que sin la figura del voluntario difícilmente sería posible implementar.

En términos positivos es de destacar que las fundaciones se adaptan en alto grado a las necesidades de la sociedad, actuando en muchas ocasiones como factor de desarrollo regional. De las fundaciones se valora positivamente su carácter innovador y emprendedor a la hora de dar respuesta a necesidades específicas de la sociedad. Se destaca, en particular, este papel en los campos de la investigación, la tecnología y la formación. Sin embargo, se percibe que ello ha traído un cierto déficit de especialización en ámbitos más tradicionales como el asistencial. La recomendación se centra en reducir este déficit y reforzar el papel de agente de desarrollo de las fundaciones en todos sus ámbitos.

En esta misma línea, el sector fundacional destaca por su gran flexibilidad a la hora de actuar ante proyectos de intervención que estén marcados por la inmediatez o la urgencia. En concreto, las fundaciones tienen la capacidad de crear una infraestructura básica de un modo más o menos inmediato

para hacer frente a determinadas contingencias que exijan una respuesta rápida. Esta inmediatez y rapidez es especialmente apreciada y valorada en los distintos ámbitos de intervención social. Si bien esa capacidad de respuesta precisa todavía de una mejora sustancial, es claramente superior a la que puede tener cualquier otro ente de administración pública o privada.

Por último, el sector puede aprovecharse de la creciente importancia que tiene el concepto de responsabilidad social en el ámbito empresarial español. Estudios recientes al respecto han puesto de manifiesto el carácter emergente, pero pujante, de estas prácticas entre las empresas (Álvarez y Pedreira, 2007). La adopción de prácticas de responsabilidad social es considerada como una fuente de ventaja competitiva en sí misma, que permite fidelizar y ampliar su base de clientes a la vez que refuerza su imagen y su reputación corporativa, sobre todo, a la hora de implantarse y abrir nuevos mercados. Cada vez más, las medianas y grandes empresas crean su propia fundación como forma de darle continuidad y estabilidad a su compromiso social más allá de disponer de un departamento de RSC. Pero en otras ocasiones, las empresas buscan fundaciones ajenas a través de las que poder canalizar de un modo más eficiente y eficaz dicho compromiso. En consecuencia, y desde esta perspectiva, las fundaciones deberán tomar posiciones decididamente como potenciales destinatarios del compromiso financiero, material y humano de las empresas nacionales o internacionales radicadas en nuestro país en su ánimo de reforzar su perfil socialmente responsable.

En síntesis, parecen confirmarse las presunciones que se establecían en el apartado teórico de este trabajo relativas a los factores o variables que pueden condicionar, positiva o negativamente, la potenciación de la imagen y el arraigo de las fundaciones en nuestras sociedades. Como se recordará éstos son: (1) el desconocimiento y confusión existentes sobre la figura jurídica de la fundación, (2) la desconfianza observable en torno a ella como consecuencia de experiencias negativas previas, (3) el acelerado y expansivo crecimiento del sector fundacional en su conjunto, (4) la aplicación de principios éticos y de transparencia y buen gobierno en la dirección de este tipo de entidades y (5) la gestión y utilización eficaz de las herramientas o *mix* de comunicación. El objetivo para los responsables organizativos y asociativos del sector debe ser gestionar estos factores en aras a alcanzar la efectiva consolidación y arraigo de las fundaciones españolas.

## 6.- Bibliografía

- ÁLVAREZ, L. I., PEDREIRA, J. y SANZO, M. J. (2008): *Análisis de situación de las fundaciones en la realidad socio-económica del Principado de Asturias*, Asociación Española de Fundaciones, Madrid.
- ÁLVAREZ, L. I. y PEDREIRA, J. (2007): *La Responsabilidad Social de la Mediana y Gran Empresa Asturiana*, Consejería de Industria y Empleo del Principado de Asturias, Oviedo.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FUNDACIONES (2007): *Directorio de Fundaciones Españolas*, Asociación Española de Fundaciones, Madrid.
- BALAS, M. (2008): "El reto de la comunicación en el tercer sector no lucrativo", *Revista Española del Tercer Sector*, nº 8, pp. 17-37.
- BAREA, J. y MONZÓN, J. L. (1995): *Las cuentas satélite de la economía social en España. Primera aproximación*, CIRIEC-España, Valencia.
- BELLOSTAS, A., MARCUELLO, C., MARCUELLO, C. y MONEVA, J. M. (2002): *Mimbres de un país. Sociedad civil y sector no lucrativo en Aragón*, Prensas Universitarias de Zaragoza, Zaragoza.
- CABRA DE LUNA, M. A. (1998): *El Tercer Sector y las fundaciones de España hacia el Nuevo Milenio. Enfoque económico, sociológico y jurídico*, Escuela Libre Editorial, Madrid.
- CABRA DE LUNA, M. A. y FRAGUAS, B. (2004): *¿Qué son y qué quieren ser las fundaciones españolas? Una aproximación a sus roles y a su futuro en el marco europeo*, Fundación Vodafone España, Madrid.
- CALDERÓN, B. (2004): "Dimensión económica del sector no lucrativo en las regiones españolas", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 50, pp. 231-245.
- CARSON, E. D. (2002): "Public Expectations and Nonprofit Sector Realities: A Growing Divide with Disastrous Consequences", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, nº 31, pp. 429-436.
- CHAVES, R. (1999): "La economía social como enfoque metodológico, como objeto de estudio y como disciplina científica", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 31, pp. 115-139.
- CHAVES, R. y MONZÓN, J. L. (2001): "Economía social y sector no lucrativo: actualidad científica y perspectivas", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 37, pp. 7-33.
- CHAVES, R. y MONZÓN, J. L. (2006): *La Economía Social en la Unión Europea*, Comité Económico y Social Europeo.

- CHAVES, R. y MONZÓN, J. L. (2008): "Panorama de investigación en Economía Social", *Estudios de Economía Aplicada*, Vol. 26, nº 1, pp. 29-55.
- DE LA TORRE, I. (2007): "Imagen pública del Tercer Sector en España", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 57, pp. 33-63.
- DOMÍNGUEZ, I., CERRATO, J. y GARCÍA, I. (2001): *La realidad de las Fundaciones en España*, Fundación Marcelino Botín, Santander.
- GARCÍA DELGADO, J. L. (Ed.) (2004): *Las cuentas de la economía Social. El tercer sector en España*, Thomson-Cívitas, Madrid.
- GRÁVALOS, M. A. (2002): *Economía Social*, Septem Ediciones, Oviedo.
- HERRANZ, J. M. (2007): "La gestión de la comunicación como elemento generador de transparencia en las organizaciones no lucrativas", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 57, pp. 5-31.
- JIMÉNEZ, J.C., VIAÑA, E., ALARCÓN, M. A., CALDERÓN, B. y TRIGUERO, A. (2007): *Las fundaciones en España: un estudio de su significado e impacto social*, Fundación Once, Madrid.
- MONZÓN, J. L. (2006): "Economía Social y conceptos afines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del Tercer Sector", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 56, pp. 9-24.
- OSTROWER, F. (2006): "Foundation approaches to effectiveness: A typology", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, nº 35, pp. 510-518.
- PÉREZ, E., ÁLVAREZ, L. I. y COQUE, J. (2003): *El libro blanco de la economía social en el Principado de Asturias*, Fundación para el Fomento de la Economía Social, Oviedo.
- REY, M. (2007a): "La gestión de las fundaciones en el Siglo XXI: retos, tendencias y una hoja de ruta", *Revista Española del Tercer Sector*, nº 6, pp. 37-54.
- REY, M. (2007b): "Sistemas de evaluación del desempeño organizativo e impacto social de las fundaciones. Utilidades del marketing no lucrativo", *Perspectivas del Sistema Financiero*, nº 91, pp. 9-28.
- RUIZ OLABUÉNAGA, J. I. (Dir.) (2000): *El Sector No Lucrativo en España*, Fundación BBV, Madrid.
- SÁENZ DE MIERA, A. (Dir.) (2004): *El impacto del 11-S en el sector filantrópico*, Fundación BBVA, Madrid.
- VERNIS i DOMENECH, A. (2005): "Tensiones y retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas", *Revista Española del Tercer Sector*, nº 1, pp. 37-62.

