



Estudios de Economía Aplicada

ISSN: 1133-3197

secretaria.tecnica@revista-eea.net

Asociación Internacional de Economía

Aplicada

España

ÁLVAREZ GONZÁLEZ, LUIS IGNACIO; SANZO PÉREZ, MARÍA JOSÉ

Las Fundaciones como agente clave de desarrollo socio-económico de las Comunidades Autónomas

Estudios de Economía Aplicada, vol. 26, núm. 1, diciembre, 2008, pp. 233-252

Asociación Internacional de Economía Aplicada

Valladolid, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30114081008>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en [redalyc.org](http://redalyc.org)

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## **Las Fundaciones como agente clave de desarrollo socio-económico de las Comunidades Autónomas<sup>1</sup>**

LUIS IGNACIO ÁLVAREZ GONZÁLEZ y MARÍA JOSÉ SANZO PÉREZ

*Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad*

*UNIVERSIDAD DE OVIEDO*

*Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*

*Avenida del Cristo s/n, 33071 Oviedo*

*Telf.: (+34) 985 10 49 78; (+34) 985 10 28 24*

*e-mail: alvarezg@uniovi.es; mjsanzo@uniovi.es*

### **RESUMEN**

El presente trabajo trata de determinar el impacto que tienen en la actualidad las fundaciones en el desarrollo socio-económico de las Comunidades Autónomas de nuestro país. Para ello se ha utilizado como unidad de análisis al sector fundacional del Principado de Asturias. Son tres los principales logros derivados del trabajo desarrollado. Primero, se han establecido un conjunto de variables clave de clasificación del sector fundacional español. Segundo, se ha analizado el peso de este sector en el empleo según distintos estimadores. Tercero, se ha determinado la capacidad de las fundaciones de aportar riqueza a nuestras sociedades.

*Palabras clave:* fundaciones, caracterización del sector, empleo, impacto económico.

### **Foundations as a Key Agent for Social-Economic Development of Spanish Autonomic Communities**

### **ABSTRACT**

This research work is aimed at evaluating the impact of foundations on Spanish social-economic development. We have employed foundations located in the Principality of Asturias as the focus of the study. Three main implications are derived from the results obtained. Firstly, we have identified a set of appropriate variables to classify Spanish foundations. Secondly, we have valued the contribution of this sector in terms of the region's rates of employment. Thirdly, we have determined the foundations' contribution to the region's PIB.

*Keywords:* foundations, characteristics, employment, economic impact.

Clasificación JEL: L31; R11; D64.

---

Artículo aceptado para su publicación en marzo de 2008.  
Artículo disponible en versión electrónica en la página [www.revista-eea.net](http://www.revista-eea.net), ref. 0-26108.

<sup>1</sup> El presente trabajo forma parte del estudio promovido por la Asociación Española de Fundaciones, a través de su Consejo Autonómico del Principado de Asturias, a fin de efectuar “*El análisis de situación de las fundaciones en la realidad socio-económica del Principado de Asturias*”.

## 1. INTRODUCCIÓN

El sector fundacional español ha sufrido una significativa transformación en los últimos años. Muy lejanos quedan los tiempos en los que las fundaciones se constituyan básicamente por la iniciativa de un individuo que, por motivaciones altruistas, decidía vincular parte o la totalidad de su patrimonio, muchas veces en forma de legado *post mortem*, a la promoción de determinados valores culturales o a la prestación de servicios de índole social. Obviamente, esta tipología de fundación poco tiene que ver con la actual, caracterizada por haberse convertido en un agente de desarrollo clave en el contexto geográfico en el que actúa.

Esta transformación ha sido especialmente acusada en los últimos quince o veinte años. Más concretamente, en la última década del pasado siglo y en los años transcurridos del actual. Durante este periodo se han producido una serie de circunstancias de muy profundo calado que han condicionado la evolución del sector fundacional. En concreto, nos atrevemos a delimitarlas en los siguientes términos: (1) progresiva consolidación de las fundaciones en la sociedad española, en el marco de la Economía Social y del Tercer Sector; (2) continuada expansión y crecimiento del sector en lo que al número de fundaciones se refiere; (3) importantes y significativos cambios normativos reguladores del sector fundacional; y (4) modificación de las estructuras organizativas del sector en su conjunto y de las estructuras internas de cada fundación individual en particular.

Estas circunstancias han contribuido a que el sector fundacional español haya avanzado notablemente hasta configurarlo tal como lo conocemos hoy en día. Sin embargo, no se puede hablar todavía de que su consolidación sea plena. Es necesario continuar avanzando y profundizando en su estudio a fin de superar las distintas debilidades que presentan las fundaciones y hacer frente a las amenazas, más o menos inmediatas, a las que el entorno les somete. Para ello será preciso analizar las fundaciones desde “la proximidad”, evaluando su estado e importancia en el contexto geográfico en el que desarrollan de modo ordinario sus actividades.

En esta línea de análisis se enmarca el trabajo que se presenta a continuación. En él se pretende, en primer lugar, caracterizar el sector fundacional en una realidad geográfica en concreto, la Comunidad Autónoma del Principado de Asturias, en función de distintas variables clave de clasificación. Tras ello se intentará establecer el peso de las fundaciones en el empleo regional y su capacidad para generar riqueza en este contexto. Para alcanzar estos objetivos se ha estructurado el trabajo en una serie de epígrafes. Primero se analizan los aspectos de cambio del sector fundacional señalados con anterioridad. Tras ello se describe detalladamente la metodología de análisis empleada en el trabajo empírico efectuado. Despues se presentan los principales resultados obtenidos respecto a los objetivos planteados. Por último, a modo de síntesis se efectúan una serie de reflexiones sobre los planteamientos de futuro para este tipo de organizaciones.

## 2. ASPECTOS DE CAMBIO DEL SECTOR FUNDACIONAL

Este epígrafe se dedica a profundizar en los cuatro aspectos de cambio del sector fundacional español reseñados previamente. Se dedica a cada uno de ellos un apartado en el que se adopta un planteamiento de reflexión crítica con el fin de establecer los “*porqué*s” que justifican la realización del presente trabajo.

### 2.1. Progresiva Consolidación de las Fundaciones en la Sociedad

Los prolegómenos de la última década del pasado siglo XX se han caracterizado por la existencia de distintas crisis globales de índole social. La más notoria probablemente haya sido la llamada por unos como “*crisis del estado de bienestar*” (Babalanis, Stables y Phillips, 1997; Cabra de Luna y De Lorenzo, 2005) o por otros “*transformación del estado del bienestar*” (Marbán y Rodríguez, 2006). No obstante esta crisis o transformación no ha sido la única, tal como sistematizan Salamon, Anheier et al. (2001) en su estudio de la sociedad civil y global. Así, cabe hablar, por ejemplo, de la “*crisis del desarrollo*”, consistente en el descenso sustancial de la renta per cápita en numerosos países del “*Sur*”, o la “*crisis ecológica*”, todavía de plena actualidad.

La consecuencia directa de este conjunto de crisis ha sido un cambio de modelo económico y social en el que la Economía Social en general, el Tercer Sector en particular y las fundaciones de modo singular comienzan a consolidarse como una alternativa clave para proporcionar a la sociedad civil las prestaciones básicas para su desarrollo bajo parámetros de bienestar (Pérez, Álvarez y Coque, 2003; Graddy y Morgan, 2006; Marbán y Rodríguez, 2006)<sup>2</sup>. En este cambio de modelo ha tenido un papel fundamental en nuestro país la consolidación de los valores democráticos y la estabilidad del sistema político, que han estimulado la puesta en común de recursos humanos y materiales en aras de alcanzar el pleno desarrollo y bienestar de la sociedad.

En síntesis, como afirma el profesor García Delgado (2004), el “*Tercer Sector o Economía Social rotulan, en nuestros días, una realidad sustancialmente renovada*”

<sup>2</sup> Los profesores Chaves y Monzón plantean en sucesivos trabajos (Chaves Avila, 1999; Chaves y Monzón, 2001; Chaves y Monzón, 2006; Monzón Campos, 2006) un muy interesante debate sobre las fronteras y ambigüedades existentes en relación con los conceptos de economía social, tercer sector y las distintas tipologías de organizaciones no lucrativas. Un análisis en detenimiento de estos trabajos no arrojan la menor duda sobre el carácter central que tiene la figura jurídica de la fundación, eje del presente trabajo, en el “universo” de entidades que configuran la economía social. En concreto, siguiendo los criterios establecidos por estos autores la fundación se trataría de una entidad del *subsector de productores no de mercado*, que cumpliría las características comunes a toda organización de economía social: (1) en nuestro país son mayoritariamente privadas, (2) están organizadas formalmente, (3) tienen autonomía de decisión, (4) disfrutan de libertad de adhesión, (5) no distribuyen beneficios entre socios, al no existir como tales en estas entidades, sino que éstos en el caso de existir se reinvierten en el desempeño que justifica la misión fundacional (6), ejercen una actividad económica para satisfacer necesidades y (7) son organizaciones democráticas.

*da: un sector emergente, con afianzada presencia multisectorial y con variadísimas modalidades constitutivas, cuya gradual robustez es fruto no tanto de la adaptación de formas y contenidos pretéritos, cuanto de las nuevas y mayores oportunidades de actividad productiva y distributiva, por un lado, y de iniciativa social, por otro, que han abierto, conjuntamente y en su interacción positiva, el crecimiento económico, la afirmación de la democracia y un profundo cambio social*”.

Esta progresiva consolidación, que no plena todavía, de la Economía Social y del Tercer Sector en la sociedad española se materializa en cifras significativas de creación de empleo y renta para el conjunto nacional, tal como lo atestiguan diversos estudios publicados durante la última década y que aparecen sistematizados en gran medida en los siguientes trabajos: Marbán y Rodríguez (2006), Sajardo y Chaves (2006) y López Novo (2007). Por su notoriedad y trascendencia cabe destacar los de Sajardo (1996), Ruiz Olabuénaga (2000), Barea y Pulido (2001), Pérez Díaz y López Novo (2003), Rodríguez Cabrero (2003) y García Delgado (2004). Todos ellos consideran como unidad de análisis principal a la Economía Social o al Tercer Sector nacional en su conjunto, si bien en alguno, en especial en el de García Delgado (2004), se particularizan para las distintas Comunidades Autónomas algunos datos en el caso de las fundaciones. En el ámbito específicamente fundacional queremos destacar los trabajos de Cabra de Luna (1998), Álvarez González (2000), Bellostas, Marcuello y Moneva (2002), Calderón Milán (2004) y Víaña Remis (2007), en el contexto nacional, y recientemente Ostrower (2006) en el internacional.

En esta línea, parece necesario desarrollar estudios específicos por Comunidades Autónomas que amplíen y complementen los datos aportados por los trabajos mencionados sobre el peso del sector fundacional en cada una de estas realidades socio-económicas. Y es que ni por tamaño ni por caracterización la realidad fundacional tiene que ser la misma en todas ellas.

## 2.2. Continuada Expansión y Crecimiento del Sector

Se puede hablar sin ningún tipo de reserva de una proliferación de fundaciones en nuestro país en los últimos años. Para ilustrar esta realidad tan sólo hay que recurrir al Directorio de Fundaciones Españolas (2007) recientemente publicado. En él se constata 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 80. Según esta fuente, por término medio se están creando en la actualidad 454 fundaciones al año. Muchas de ellas surgen en ámbitos de actividad muy diferentes a los más tradicionales (cultura, educación y asistencia social) como consecuencia del dinamismo del sector y su participación activa a la hora de adaptarse a las nuevas demandas sociales. Ejemplo de esta realidad se encuentra en la aparición de un buen número de fundaciones vinculadas a la investigación, a la tecnología o al desarrollo local en el primer y el tercer mundo.

Por tanto, se puede hablar de una expansión y crecimiento intensivo y acelerado del sector fundacional en nuestro país que probablemente se consolide en un futuro

inmediato a raíz de los acontecimientos socio-políticos de los últimos años (Sáenz de Miera, 2004; Ruiz de Olabuénaga, 2006). Quizás excesivo, en opinión de diversos autores y profesionales del sector, lo que puede traer como consecuencia efectos negativos como la insuficiencia de recursos para el cumplimiento de la finalidad fundacional, la duplicidad de fundaciones dedicadas a la misma finalidad, el significativo acortamiento de su vida útil, o la escasa participación efectiva de los patronos, entre otros. Estas circunstancias y alguna otra, como la permanencia en estado “vegetativo” de un buen número de fundaciones, dificultaban la posibilidad de elaborar un censo de fundaciones realmente activas.

El Directorio de Fundaciones al que se hacía referencia con anterioridad supone un paso adelante en la elaboración de este censo y en la actualización de datos históricos procedentes de fuentes muy diversas. Así, sería muy recomendable trabajar sobre él en contextos geográficos más limitados, por ejemplo las distintas Comunidades Autónomas. De este modo, sería viable obtener una relación final de fundaciones realmente activas a las que poder someter a análisis posterior de cara a investigar en profundidad su organización, gestión y actividad.

### 2.3. Importantes y Significativos Cambios Normativos

La aprobación de la *Ley 30/1994*, de 24 de noviembre, de fundaciones y de incentivos fiscales a la participación privada en actividades de interés general, supuso un revulsivo para el sector fundacional por dos motivos. En primer lugar, modificó el tradicional concepto de “*un patrimonio adscrito a un fin*”, para pasar a definir a estas entidades como “*organizaciones sin ánimo de lucro*” (Pedreira Menéndez, 2003). Así, el elemento patrimonial se relegó a un segundo plano, buscando una figura jurídica más ágil y dinámica, en la que la fuente de obtención de rentas ya no tuviera que provenir de un gran patrimonio inicial. En segundo lugar, supuso que “*por primera vez hubiera en el ámbito tributario una regulación fiscal específica para determinadas entidades sin fines lucrativos, entre las que se encontraban las fundaciones*” (Jiménez Escobar, 2006).

Creemos que este cambio normativo influyó significativamente en la gran proliferación de fundaciones en los últimos años (Álvarez, Pedreira y Sanzo, 2008). Esta circunstancia se ha visto reforzada por el hecho de que las normas que han sustituido a la Ley 30/1994 han mantenido este esquema, como puede verse en la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de fundaciones, y en la Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.

Esta nueva normativa, sobre todo la fiscal, “*además de otorgar un tratamiento tributario más beneficioso a las fundaciones, resolviendo algunos de los problemas que planteó la Ley 30/1994*” (Jiménez Escobar, 2006), pretende lograr asimismo un mayor compromiso social empresarial con los principios que definen el concepto de responsabilidad social corporativa. Según este concepto, una empresa socialmente responsable es aquella “*que adopta voluntariamente un comportamiento*

*miento ético y socialmente responsable más allá de las exigencias legales de cada momento, lo que le permitirá mejorar todos los aspectos internos de funcionamiento, así como su relación con los terceros y el entorno social en el que se encuentre operando”* (Álvarez y Pedreira, 2007).

Sin embargo, no se considera cerrado el desarrollo normativo del sector. Así, se plantea desde distintas ópticas la necesidad de que las próximas reformas, sobre todo autonómicas, avancen en varias direcciones. En primer lugar, deben contribuir a poner en valor y a arraigar definitivamente el sector fundacional en nuestra sociedad. En segundo lugar, han de potenciar y favorecer el pleno desarrollo de las funciones de supervisión, asesoramiento y promoción del sector en su conjunto por parte de los entes administrativos competentes. Finalmente, tendrán que tener en cuenta expresamente las singularidades de las fundaciones a las que vienen a regular en un determinado contexto geográfico.

#### 2.4. Modificación de las Estructuras Organizativas

Desde un punto de vista organizativo, el sector fundacional español también ha cambiado. Este cambio se observa a dos niveles. En primer lugar, a nivel global, con la integración o asociación de las fundaciones para poner en común su experiencia y conocimiento y generar, de esta forma, las sinergias oportunas para incrementar la eficiencia y la eficacia en el desarrollo de las actividades individuales. Un punto crítico en este proceso de integración organizativa fue la constitución a principios del año 2003 de la *Asociación Española de Funciones*. A través de esta entidad las fundaciones tienen mejor acceso a la información relevante para el sector, a la formación en los distintos aspectos básicos en la gestión ordinaria y, sobre todo, al conocimiento mutuo y al trabajo en común en el cumplimiento de sus respectivas finalidades. Un paso adelante en esta línea ha sido la creación de los Consejos Autonómicos de fundaciones, con el fin de fortalecer y articular el sector fundacional en las diferentes Autonomías, o el desarrollo de grupos sectoriales de fundaciones, dirigidos a promover la comunicación y el intercambio de experiencias entre entidades que comparten objetivos similares.

Pero la modificación de las estructuras organizativas se observa también a un segundo nivel: a nivel individual de cada fundación. Pese a la heterogeneidad, hoy en día cabe hablar de fundaciones con “*una estructura formal que repercute positivamente en la flexibilidad, eficacia y efectividad del trabajo realizado por las fundaciones y facilita la coordinación entre sus distintas unidades de trabajo*” (Domínguez, Cerrato y García, 2001). Muchos de los gestores son auténticos profesionales con los conocimientos y capacidades necesarios para dirigir grupos de personas y están perfectamente habituados a trabajar bajo criterios de eficiencia y eficacia.

Y es que como ya señalaban Salinas y Rubio (2001), “*el nuevo horizonte que se presenta ante las organizaciones no lucrativas exige de ellas un esfuerzo encaminado a aceptar los desafíos que exige crecer organizativa y económicoamete. Para ello es ineludible invertir en el desarrollo de aptitudes y competencias profesiona-*

*les, buscar nuevas fuentes de recursos con el fin de superar su dependencia y financiera de la Administración Pública y avanzar en el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación”.*

No obstante, por lo que se refiere a la modificación de las estructuras organizativas el camino no ha hecho más que comenzar para las fundaciones. Así, a nivel sectorial, parece muy importante seguir trabajando en fortalecer la imagen y el arraigo del sector fundacional en la sociedad, desarrollando prestaciones que se adapten perfectamente a las demandas sociales de cada momento. Por su parte, a nivel individual, se deberán consolidar estructuras organizativas que se sustenten en principios de planificación o dirección estratégica y que tomen en consideración herramientas de gestión que contribuyan positivamente a la efectiva consecución del objetivo fundacional. Un ejemplo de estas herramientas sería la utilización de la disciplina de marketing como sistema de evaluación del desempeño organizativo y del impacto social de las fundaciones, tal como ha puesto de manifiesto recientemente Rey García (2007).

### **3. ANÁLISIS DE SITUACIÓN DEL SECTOR FUNDACIONAL**

El apartado anterior ha puesto de manifiesto la necesidad de profundizar en el estudio de las fundaciones y del sector fundacional desde “la proximidad”, evaluando su estado e importancia en el contexto geográfico en el que estas organizaciones actúan ordinariamente. Así lo entendió el Consejo Autonómico de Fundaciones del Principado de Asturias cuando de modo reciente se planteó llevar a cabo “*el análisis de situación de las fundaciones en la realidad socio-económica*” de la región. Dicho análisis ha implicado el recurso a distintas fuentes de información, cuantitativas y cualitativas, a fin de describir el sector desde distintas perspectivas. Entre otras, las que marcan los objetivos del presente trabajo. En concreto:

1. Caracterizar el sector fundacional del Principado de Asturias en función de distintas variables clave de clasificación de las fundaciones.
2. Establecer la importancia de las fundaciones en el empleo regional.
3. Cuantificar la capacidad del sector de generar riqueza en la región.

Con prioridad a valorar los resultados del análisis efectuado se dedican sendos epígrafes a describir con detalle las siguientes cuestiones. Primero, el proceso de elaboración del censo de fundaciones realmente activas del Principado de Asturias. Segundo, la metodología de análisis utilizada para la generación de información.

#### **3.1. Elaboración del Censo de Fundaciones Activas**

La elaboración de un censo de fundaciones realmente activas es una de las principales problemáticas y, a la vez, prioridades que atañen al sector fundacional, con independencia del contexto geográfico en el que nos encontremos. Distintos estudios y estudiosos del sector suelen situar en el 30% el porcentaje de fundaciones

que pese a tener la condición de activas a efectos administrativos tienen un nivel de actividad nulo o inapreciable. Por tanto, antes de llevar a cabo cualquier estudio empírico, con una u otra metodología, será preciso configurar previamente el censo real de fundaciones activas que serán objeto de un posterior análisis. Para tal fin se recurrió a dos fuentes de información principales. Por una parte, al Directorio de Fundaciones Españolas (2007) de la Asociación Española de Fundaciones. Por otra, a los distintos Protectorados autonómicos y estatales a los que se adscriben las fundaciones asturianas.

Una vez determinada mediante estas fuentes una relación inicial de fundaciones se procedió a evaluar su grado de actividad real. El primer paso fue intentar contactar directamente con todas y cada una de las fundaciones, propósito que se consiguió con muchas de ellas. La mayoría de las fundaciones contactadas pusieron de manifiesto que estaban en activo. El resto indicaron que pese a no haber solicitado el expediente de extinción y liquidación de la fundación, se encontraban completamente inactivas en el momento de realizar el estudio.

Por su parte, se intentó evaluar a través de canales indirectos el grado de actividad de aquellas fundaciones con las que no fue posible mantener un contacto directo. Primero se consultó a los Protectorados a los que estaban adscritas. Simultáneamente se intentó conseguir alguna información en el entorno geográfico en el que se localizaran. Si por estos canales tampoco se obtenía información, se consideraban otros indicios adicionales a la hora de evaluar su posible inactividad. Básicamente, el que se hubiera cumplido o no con la obligación de presentar los estados contables y su análisis durante dos ejercicios consecutivos, cuando se hubiera cumplido con esta obligación. Dicho análisis se centró principalmente en el estudio de los ingresos y gastos corrientes o de explotación. En este laborioso procedimiento se han aplicado criterios de máxima prudencia a la hora de considerar a una fundación inactiva, de forma que ante la mínima duda razonable esa fundación no quedaba excluida.

El resultado final del proceso fue un censo de 149 fundaciones privadas asturianas activas a 31 de diciembre de 2006, fecha de referencia del estudio. Adicionalmente, se han identificado 5 fundaciones municipales activas, si bien no son objeto de análisis en este trabajo debido a su vinculación orgánica con entes administrativos locales, y no estatales, y a su sometimiento, por tanto, a criterios de contabilidad pública y a normativas legales ajenas a la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de fundaciones. Sin embargo, sí que se han tenido en cuenta a efectos de alcanzar el segundo objetivo del trabajo (establecer el peso de las fundaciones en el empleo regional) 17 delegaciones de fundaciones de ámbito nacional con infraestructura estable en la región en lo que a personal contratado se refiere.

### **3.2. Metodología de Análisis**

Cada uno de los objetivos planteados para el trabajo ha exigido el desarrollo de una metodología de análisis específica para la generación de la información relevante.

Así, la *caracterización del sector fundacional del Principado de Asturias en función de distintas variables clave de clasificación* ha supuesto desarrollar una encuesta entre el conjunto de las 149 fundaciones privadas asturianas activas que configuran el censo elaborado. Esta encuesta tiene como punto de partida del Directorio de Fundaciones Españolas (2007) al que ya se ha hecho referencia. Mediante esta fuente se han obtenido los datos clave de clasificación de una gran parte del censo fundacional. Al resto se les ha remitido un cuestionario estructurado entre el 8 de enero y el 31 de marzo de 2007 en el que entre otras cuestiones se preguntaba sobre las siguientes variables: sector y área de actividad, tamaño, antigüedad, ámbito territorial de actuación y dotación fundacional.

Por su parte, para *establecer la importancia de las fundaciones en el empleo regional* se ha acudido a la Subdirección Provincial de Gestión Recaudatoria de la Tesorería General de la Seguridad Social en Asturias. De esta fuente se han obtenido los datos de empleo remunerado a 31/12/2005 y 31/12/2006 de las 149 fundaciones privadas asturianas activas así como de las 17 delegaciones de fundaciones nacionales con infraestructura estable en la región. Las cifras de empleo aparecen descritas en función de las siguientes variables: sexo del empleado, tipo de contrato (estabilidad y tipo de jornada laboral) y grupo de cotización (cualificación del empleo generado).

Finalmente, la *cuantificación de la capacidad del sector fundacional de generar riqueza en la región* se efectuó a partir del análisis de los estados contables del año 2005 de las fundaciones. Dichos estados contables se analizaron en los correspondientes Protectorados. La fecha de realización del análisis de situación (enero-junio de 2007) impidió la consideración de los estados contables del año 2006 al no estar todavía depositados de un modo significativo en los Protectorados. Mediante esta metodología ha sido posible analizar los estados contables de 112 de las 140 fundaciones privadas asturianas activas a fecha 31/12/2005, lo que supone el 80% del total. Se trata, por tanto, de un porcentaje muy significativo a fin de poder obtener estimaciones fiables del peso del sector fundacional asturiano en la economía regional. El hecho de que alguna de las 28 fundaciones restantes no hubiera depositado todavía sus estados contables podría llevar a pensar en su posible inactividad. Sin embargo, se ha comprobado que no es tal y sí que son otros los motivos que justifican la falta de depósito definitivo.

#### 4. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Los resultados del análisis de situación llevado a cabo se presentan en los siguientes tres epígrafes correlacionados con los objetivos que se planteaban para este trabajo.

##### 4.1. Caracterización del Sector Fundacional Asturiano

Una primera aproximación al sector fundacional asturiano supone su caracterización en función de una serie de variables clave. La acepción de “variable clave” debe

ser entendida como sinónima de *válida* para detallar los rasgos definitorios básicos que permiten identificar a las fundaciones, y de *útil* para establecer futuras comparaciones entre la realidad sectorial de distintos contextos geográficos. Tras la revisión de la literatura especializada, se han considerado como tales variables las siguientes: sector y área de actividad, tamaño, antigüedad, ámbito territorial de actuación y dotación fundacional.

Comenzando por el *sector de actividad* (Tabla 1), cabe decir que predominan las fundaciones culturales (34,9%), seguidas de las asistenciales (25,5%) y educativas (14,1%), probablemente las tres tipologías con mayor tradición en el sector. Así, tres de cada cuatro fundaciones asturianas son de uno de los tres tipos señalados. El resto de sectores identificados son ya mucho más residuales, numéricamente hablando: el 8,7% sanitarias, el 7,4% investigadoras-tecnológicas, el 4% medioambientales, el 3,4% deportivas, y el 2% restante laborales.

**TABLA 1**  
Sector de actividad de las fundaciones asturianas.

Tipo de Protectorado	Número de fundaciones	Porcentaje
Fundaciones culturales	52	34,9%
Fundaciones asistenciales	38	25,5%
Fundaciones educativas	21	14,1%
Fundaciones sanitarias	13	8,7%
Fundaciones investigadoras-tecnológicas	11	7,4%
Fundaciones medioambientales	6	4,0%
Fundaciones deportivas	5	3,4%
Fundaciones laborales	3	2,0%
<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>100%</b>

La descripción del sector de actividad de las fundaciones se ha efectuado considerado la actividad principal que motiva su inscripción y calificación en un determinado Protectorado. Sin embargo, parece necesario ampliar y completar esta información en función de las distintas áreas de actividad, sean o no principales, en que desarrollan su tarea.

A la vista de los datos aportados por la Tabla 2, y en consonancia con los sectores de actividad principal, las áreas de actividad con mayor peso en el conjunto de fundaciones de la región se corresponden con los asuntos/servicios sociales (el 41,4% de las fundaciones desarrolla alguna actividad en este área), la educación (nuevamente, el 41,4%) y la cultura (el 33,3%). Signo inequívoco del peso que tienen estas tipologías de fundaciones en la realidad asturiana es que los distintos agentes sociales están apostando por esta figura jurídica a la hora poner en marcha proyectos de índole social, educativa y cultural de gran calado para la reconversión socioeconómica de la región.

**TABLA 2**  
Áreas de actividad de las fundaciones asturianas.

Área de actividad	% de fundaciones
Asuntos/servicios sociales	41,4
Educación	41,4
Cultura	33,3
Investigación	26,3
Empleo	23,2
Salud	22,2
Desarrollo local/regional	20,2
Patrimonio	20,2
Desarrollo sostenible	18,2
Medioambiente	18,2
Tecnología/nuevas tecnologías	17,2
Arte	15,2
Cooperación al desarrollo	15,2
Humanidades	15,2
Laboral	13,1
Deporte	10,1
Protección naturaleza	10,1
Ciencias sociales	8,1
Derechos humanos	8,1
Ingeniería	7,1
Tutelar	7,1
Arquitectura	5,1
Protección animales	5,1
Ciencias naturales	4,0
Religión	3,0
Otras	14,1

En un segundo nivel se identifican un conjunto de cuatro áreas emergentes desde el punto de vista de su impacto en la dinamización económica sostenible de la región y a las que el sector fundacional parece dedicar cada vez más atención. La primera está relacionada con la investigación (26,3%), tecnologías (17,2%) e, incluso, ingeniería (7,1%). La segunda se encuentra asociada a la promoción del empleo (23,2%), desarrollo local/regional (20,2%) y cualificación laboral (13,1%). La tercera viene vinculada al desarrollo sostenible (18,2%), medioambiente (18,2%), protección de la naturaleza (10,1%) y de los animales (5,1%), y ciencias naturales (4,0%). La cuarta se refiere a la creciente sensibilidad con la cooperación al desarrollo (15,2%) y la defensa de los derechos humanos en el tercer mundo (8,1%). Esta constatación no deja de ser un indicio claro de la evolución del sector desde postulados centrados en atender las causas más cercanas hasta planteamientos establecidos en torno a la idea del compromiso y la solidaridad con aquellos que aún siendo ajenos a la

realidad regional precisan de la intervención y apoyo del primer mundo para establecer las bases de un futuro mejor.

Ya por otro lado, a la hora de describir a las fundaciones en función de su *tamaño* se ha establecido como criterio objetivo de clasificación la cifra de *ingresos corrientes* (ingresos de explotación más ingresos financieros) de la fundación en el año 2005 al ser el último ejercicio contable de las fundaciones que ha sido posible evaluar. Según este criterio se ha clasificado a las fundaciones en las siguientes cuatro categorías: (1) micro-fundaciones (ingresos corrientes inferiores a 100.000 euros), (2) pequeñas (ingresos corrientes entre 100.000 y 499.999 de euros), (3) medianas (ingresos corrientes entre 500.000 y 2 millones de euros) y (4) grandes (ingresos corrientes superiores a 2 millones de euros). Según esta clasificación, se puede hablar de un 32,5% de micro-fundaciones y un 35% de pequeñas fundaciones (Tabla 3). En definitiva, fundaciones de pequeñas dimensiones. Tan sólo un 32,4% puede catalogarse como medianas o grandes.

**TABLA 3**  
Otras variables clave de las fundaciones asturianas.

TAMAÑO	%	ÁMBITO DE ACTUACIÓN	%
Micro-fundaciones	32,5	Internacional	3,8
Fundaciones pequeñas	35,1	Nacional	14,8
Fundaciones medianas	16,2	Autonómico	54,0
Fundaciones grandes	16,2	Local	27,4
ANTIGÜEDAD	%	DOTACIÓN FUNDACIONAL	%
Hasta 1994	26,8	Hasta 3.000 euros	18,3
De 1995 a 2002	46,4	Entre 3.001 y 30.000 euros	45,0
De 2003 a 2006	26,8	Más de 30.000 euros	36,7

Por su parte, se ha decidido acotar la *antigüedad* de las fundaciones en función de los dos desarrollos normativos clave para el sector: la Ley 30/1994, de 24 de noviembre, de fundaciones y de incentivos fiscales a la participación privada en actividades de interés general, y la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de fundaciones. Y es que parece interesante comprobar si ambos desarrollos han estimulado o no la creación de fundaciones. Así, es posible distinguir las siguientes categorías: (1) fundaciones constituidas hasta 1994, (2) fundaciones constituidas entre 1995 y 2002, y (3) fundaciones constituidas entre 2003 y 2006. De acuerdo con esta clasificación, casi tres de cada cuatro (el 73,2%) se crearon en el periodo 1995-2006, por lo que podemos hablar de un sector fundacional relativamente joven (Tabla 3). En concreto, el 46,3% tras el primer desarrollo normativo y el 26,8% tras el segundo, de modo que parece confirmarse la incógnita que se planteaba acerca del efecto de estos desarrollos en la proliferación de fundaciones.

En cuanto al *ámbito territorial de actuación* se ha solicitado a las fundaciones que reseñaran en porcentajes su *ámbito de actuación* con respecto al total de la

actividad en función de las siguientes posibilidades: internacional, nacional, autonómico o local. Los datos que aparecen en la Tabla 3 apuntan el hecho de que las fundaciones asturianas concentran su actuación principalmente en el ámbito autonómico. Por término medio, el 54,0% de su actuación es de este tipo. Teniendo en cuenta además que el 27,4% de la actividad se centra en el ámbito local, se puede afirmar que la parte más importante de la labor de las fundaciones asturianas, en concreto el 81,4%, se circscribe, básicamente, a los límites de esta Comunidad Autónoma. Tan sólo el 14,8% de la actividad se realiza a nivel nacional y el 3,8% en el internacional.

Respecto a la *dotación fundacional*, se han fijado dos límites objetivos. Por un lado, los 30.000 euros que fija la actual Ley 50/2002 de Fundaciones como mínimo para esta dotación. Por otro, ante la falta de concreción de la anterior Ley 30/1994, los 3.000 euros que se establecieron desde instancias administrativas por equivalencia a las sociedades limitadas. Así, se distinguen las siguientes categorías: (1) dotación hasta 3.000 euros (2) dotación entre 3.001 y 30.000 euros y (3) dotación superior a 30.000 euros. Los datos de la Tabla 3 indican que el 45% de las fundaciones disponen de entre 3.001 y 30.000 euros. Más de la mitad de ellas se han creado a raíz de la nueva ley de fundaciones, entre 2003 y 2006, lo que hace que la cantidad consignada en mayor proporción como dotación entre éstas sea los 30.000 euros que se establece de límite inferior. Tampoco es desdeñable el 36,7% que afirma tener una dotación superior a esa cantidad. En este caso predominan las fundaciones creadas entre 1995 y 2002 (un 42,5%). Por último, tan sólo un 18,3% dispone de una dotación no superior a los 3.000 euros. Se trata, lógicamente, de fundaciones creadas con anterioridad al año 2003 y especial entre 1995 y 2002.

#### **4.2. Importancia de las Fundaciones en el Empleo Regional**

Los datos aportados por la Subdirección Provincial de Gestión Recaudatoria de la Tesorería General de la Seguridad Social en Asturias reflejan que a fecha 31 de diciembre de 2006, un total de 93 de las 166 fundaciones privadas que actúan en la región (149 asturianas y 17 delegaciones de fundaciones nacionales), esto es el 56%, disponían de personal contratado en un volumen total de 3.237 personas. Por término medio cada fundación emplearía a casi 35 personas, lo que no deja de ser un dato muy significativo sobre la capacidad del sector fundacional de generar empleo de un modo intensivo. Más si se tiene en cuenta que tan sólo un 2,19% de las empresas asturianas disponen de más de 20 empleados.

La Tabla 4 refleja de forma resumida y agregada el empleo generado por las fundaciones en el Principado de Asturias a 31 de diciembre de los años 2005 y 2006, teniendo en cuenta además las siguientes variables de clasificación del mismo: sexo, tipo de contrato, jornada laboral y cualificación de los puestos de trabajo valorado en función de los grupos de cotización a la Seguridad Social a los que se adscriben los trabajadores del sector.

**TABLA 4**  
Datos de empleo generado por las fundaciones en Asturias.

93 fundaciones	31/12/2005	31/12/2006	Var. (%)
<b>Total</b>	<b>3.011</b>	<b>3.237</b>	<b>7,51</b>
Mujeres	1.848 (61,4%)	2.034 (62,8%)	10,06
Hombres	1.163 (38,6%)	1.203 (37,2%)	3,44
Contrato indefinido	1.768 (58,7%)	1.807 (55,8%)	2,21
Contrato temporal	1.243 (41,3%)	1.430 (44,2%)	15,04
Jornada completa	2.671 (88,7%)	2.871 (88,7%)	7,49
Jornada parcial/discontinua	340 (11,3%)	366 (11,3%)	7,65
Grupos de cotización 1-3	1.272 (42,2%)	1.362 (42,1%)	7,07
Grupos de cotización 4-7	1.169 (38,8%)	1.238 (38,2%)	5,90
Grupos de cotización 8-10	570 (18,9%)	637 (19,7%)	11,75

*Fuente:* Subdirección Provincial de Gestión Recaudatoria de la Tesorería General de la Seguridad Social en Asturias.

A partir de esta tabla cabe comenzar profundizando en los datos globales de empleo. La primera evidencia relevante es que los 3.237 empleos generados a 31/12/2006 equivalen al 0,76% de la población ocupada media durante ese año del Principado de Asturias, al 0,97% de los asalariados y al 1,18% de los efectivos laborales de la Comunidad. Teniendo en cuenta que este volumen de empleo es generado por tan sólo 93 entidades parece pertinente volver a destacar la capacidad intensiva de generación de empleo del sector fundacional asturiano. Esta conclusión se ve reforzada por el crecimiento anual del empleo en el sector. Si a 31 de diciembre de 2005 el número total de personas empleadas en el sector era de 3.011, un año después alcanzaba las 3.237 personas, lo que supone una tasa de crecimiento del 7,51%, tasa muy superior al 4,54% que se observa en el conjunto de la economía regional durante ese año.

De modo desagregado, la primera variable contemplada en la Tabla 4 es el *sexo* de los empleados del sector fundacional. Como se observa, existe un predominio de mujeres (2.034 empleadas) frente a hombres (1.203 empleados). Casi dos de cada tres trabajadores del sector son mujeres (el 62,8% frente al 37,2%), lo que invierte la relación existente en el contexto regional en su conjunto (un 40% de mujeres y un 60% de hombres). Estaríamos hablando de que el volumen de empleo femenino de las fundaciones representaría el 1,16% la población ocupada femenina de la región, el 1,45% de las asalariadas y el 1,83% de los efectivos laborales, con una tasa de crecimiento respecto al año 2005 del 10,06%, muy por encima de la observada en el caso del empleo masculino del sector (el 3,44%). En consecuencia, cabe hablar de las fundaciones como un yacimiento de empleo femenino relevante para la economía regional en un contexto de esfuerzo por parte de los distintos agentes sociales de incrementar la participación de la mujer en el mercado laboral.

En cuanto al *tipo de contrato* es de destacar el predominio de contratos indefinidos en el sector, si bien la estabilidad en el empleo es inferior a la existente en el conjunto de la región. Así, el 55,8% de los contratos son indefinidos, frente al 44,2%

de temporales. Este dato de temporalidad contrasta con la observada en la economía regional en su conjunto (del 34,6%) y todavía más con la existente en la economía europea (el 14,2%) o española (el 33,3%). El problema se ve acrecentado, además, por el hecho de que durante el último año la temporalidad ha crecido de un modo muy acusado (el 15,04%) sobre todo si se compara con el crecimiento de la estabilidad en el empleo (tan sólo el 2,21%).

Por su parte, los contratos en las fundaciones asturianas son, principalmente, *a jornada completa* (el 88,7%), con una tasa de variación anual en la línea de la observada para el crecimiento del empleo en el sector fundacional en su conjunto (el 7,5%). Estos datos son ligeramente superiores a los constatados en el conjunto del empleo regional, en donde la contratación a jornada completa supone en 2006 el 83,9% del total, en un entorno caracterizado por la disminución de esta forma de contratación durante el último año (en 2005, este porcentaje era del 86,9%).

Por último, destaca la cualificación el empleo generado en el sector, si se valora esta variable en función de los *grupos de cotización* a la Seguridad Social a los que están adscritos los trabajadores<sup>3</sup>. Así, el 42,1% de los empleos se vincularían a los grupos de cotización superiores (Grupos 1-3), con tan sólo un 19,7% que lo haría a los inferiores (Grupos 8-10). No obstante, es de señalar que durante el último año las mayores tasas de crecimiento se observan entre estos últimos (11,75%).

#### **4.3. Capacidad del Sector Fundacional de Generar Riqueza en la Región**

El objetivo de este tercer epígrafe es establecer la capacidad del sector fundacional asturiano de generar riqueza en la región. Esta capacidad se va a evaluar en función de la aportación de las 140 fundaciones privadas asturianas activas a 31/12/2005 al PIB del Principado de Asturias durante el año 2005, tal como se ha justificado debidamente en el anterior apartado metodológico.

De acuerdo con las estadísticas de la Contabilidad Regional de España elaboradas por el Instituto Nacional de Estadística (INE), el PIB a precios de mercado (precios corrientes) de Asturias en 2005 fue de 19.475.748 miles de euros, siendo el PIB para el total nacional de 905.455.000 miles de euros (lo que supone que el PIB de Asturias ese año representa el 2,2% del PIB nacional). De cara a comparar esa cifra con el PIB generado por las 140 fundaciones de la región, es necesario proceder a su estimación. De las distintas vías existentes para tal estimación, los datos disponibles, procedentes de la cuenta de resultados de las fundaciones, nos permiten emplear el método de la oferta o la generación de valor añadido por las fundaciones, esto es la diferencia entre la producción (ingresos de explotación) y los consumos intermedios (aprovisionamiento + otros gastos).

<sup>3</sup> Los grupos de cotización son los siguientes: G1 (ingenieros y licenciados. Personal de alta dirección no incluido en el artículo 1.3.c) del Estatuto de los Trabajadores); G2 (ingenieros técnicos, peritos y ayudantes titulados); G3 (jefes administrativos y de taller); G4 (ayudantes no titulados); G5 (oficiales administrativos); G6 (subalternos); G7 (auxiliares administrativos); G8 (oficiales de primera y segunda); G9 (oficiales de tercera y especialistas) y G10 (peones).

La aplicación de esta fórmula a las fundaciones para las que se cuenta con el desglose de las partidas de la cuenta de resultados (112 en total), nos daría un valor del PIB de esas fundaciones de 114.115.687,22 euros (Tabla 5). Por término medio, 1.018.890,06 euros por fundación. La estimación de un intervalo de confianza alrededor del valor medio para las 28 fundaciones restantes nos permite inferir, con un nivel de confianza del 95%<sup>4</sup>, que el PIB generado por las 140 fundaciones activas a 31 de diciembre de 2005 se sitúa entre 126.866.787,8 euros y 158.422.430 euros, con una cifra total estimada de 142.644.609 euros.

**TABLA 5**  
PIB de las fundaciones asturianas observadas (€).

PIB FUNDACIONES (ejercicio 2005)		
INGRESOS	TOTAL	MEDIA
TOTAL INGRESOS DE EXPLOTACIÓN (ingresos de la entidad por actividad la actividad propia; ventas y otros ingresos ordinarios de la actividad mercantil; y otros ingresos accesorios y de gestión corriente y otras subvenciones afectas a la actividad mercantil)	175.693.913,32	1.568.695,65
GASTOS		
Aprovisionamiento	18.069.908,30	161.338,47
Otros gastos (servicios exteriores, tributos; otros gastos de gestión corriente; dotación al fondo de reversión)	43.508.317,80	388.467,12
<b>Total Consumos Intermedios</b>	<b>61.578.226,10</b>	<b>549.805,59</b>
<b>PIB</b>	<b>114.115.687,22</b>	<b>1.018.890,06</b>

Comparando estos valores con el PIB regional del 2005 (19.475.748.000 euros), se tiene que la participación dentro de éste de las fundaciones alcanza unos valores que oscilan entre el 0,651% y el 0,813% del mismo, con un porcentaje estimado total del 0,732%. Conviene matizar que simplemente se ha efectuado una estimación directa de la aportación de las fundaciones a la economía regional. A ella habría que añadir la aportación indirecta que se origina por otras vías, como por el hecho de que una parte de la gestión se encuentre cedida a la iniciativa empresarial externa, con la consiguiente generación de empleo y riqueza adicional.

<sup>4</sup> El intervalo se ha calculado mediante la siguiente expresión: valor medio  $\pm$  (1,96 x error estándar).

## 5. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES DE FUTURO

Se comenzaba el artículo describiendo con detenimiento los aspectos de cambio reciente del sector fundacional español dentro del marco conceptual de la economía social. En este sentido, se destacaba la progresiva consolidación de las fundaciones en la sociedad, la continuada expansión y crecimiento del sector, los importantes y significativos cambios normativos a los que ha estado sometido y la modificación de las estructuras organizativas de este tipo de entidades. De esta descripción se concluía la necesidad de profundizar en el análisis de las fundaciones y del sector desde “la proximidad” del contexto geográfico en el que actuaran de modo ordinario. Así se ha hecho en la Comunidad Autónoma del Principado de Asturias, mostrándonos un sector fundacional en plena transformación pero con una creciente importancia en la realidad socio-económica de la región.

Se trata todavía de un sector de fundaciones principalmente jóvenes (el 73,2% se han creado a partir de 1995), relativamente de pequeña dimensión (dos de cada tres disponen de unos ingresos ordinarios inferiores a 500.000 euros y su dotación fundacional no supera los 30.000 euros) y con ámbito de actuación autonómico o local (en concreto, el 81,4%), pero en el que conviven, en lo que respecta a sus áreas de actividad, distintas tipologías de organizaciones.

La más numerosa es la que se dedica a la intervención social, a la educación o a la cultura, en consonancia con el peso que tienen estas tres áreas de actividad en el sector fundacional asturiano (el 74,5% se definen principalmente de alguna de estas tres formas). En esta tipología convergen fundaciones con una gran tradición en el mundo fundacional asturiano y español con otras creadas recientemente por iniciativa de las Administraciones Públicas o de los restantes agentes sociales de la región con el objetivo de que lideren distintos proyectos dinamizadores en el ámbito social, educativo o cultural.

Junto a esta tipología predominante se identifican otras cuatro con gran impacto en dicho proceso de dinamización. Hablaríamos de fundaciones no muy numerosas, en general de reciente creación, pero muy activas en la captación de los recursos necesarios, y que se dedican a: (1) investigación y tecnología; (2) promoción del empleo, desarrollo local/regional y cualificación laboral; (3) desarrollo medioambiental sostenible y protección de la naturaleza y los animales; y (4) desarrollo y cooperación en tercer mundo. Todas estas fundaciones, junto con las sociales, educativas y culturales de reciente creación a las que se hacía mención con anterioridad, representarían la evolución del sector fundacional asturiano desde motivos de intervención más tradicionales a otros más ligados con el cambio de modelo económico que se está produciendo en la región en la actualidad.

Además, los resultados de la investigación ponen de manifiesto que el sector fundacional asturiano no sólo se encuentra en plena transformación, sino que también presenta una creciente importancia en la realidad socio-económica de la comunidad autónoma. Para muestra, los datos aportados en cuanto al peso de las fundaciones analizadas en el empleo y riqueza regional.

En términos de empleo conviene recordar que tan sólo 93 de las 166 fundaciones privadas que actúan en la región eran capaces de emplear a 3.237 personas (casi 35 por fundación), lo que representa, dependiendo del estimador, en torno al 1% del empleo regional. A su vez, la tasa de crecimiento en el volumen de personas contratadas supera significativamente a la observada en la realidad asturiana en su conjunto (el 7,51% frente al 4,54%). Se trata además de un empleo básicamente femenino, en una región en la que la tasa de paro femenino excede de un modo importante a la masculina, estable, aunque menos que la media regional, a jornada completa en casi el 90% de los casos y cualificado.

Por su parte, el impacto de las fundaciones en la riqueza regional se ha determinado en función de su aportación al PIB asturiano. En concreto, el PIB generado directamente por las 140 fundaciones privadas asturianas activas a 31 de diciembre de 2005 se ha estimado en una cifra total de 142.611.609 euros, lo que representaría el 0,73% del PIB regional.

En definitiva, a partir del análisis de situación de las fundaciones en la realidad socio-económica del Principado de Asturias cabe señalar que el sector fundacional hoy en día es una realidad sumamente dinámica y ágil para contribuir, desde planteamientos de economía social, a la mejora de los parámetros de empleo y riqueza no sólo de una Comunidad Autónoma en concreto sino del conjunto nacional en su totalidad. Para ello, no obstante, será preciso que estas organizaciones se avengan a aplicar definitivamente principios y técnicas de gestión propias de entidades empresariales, a fin de que vayan *“más allá de la eficacia y eficiencia”* (Vernis i Doménech, 2005) en el desempeño de sus actividades, sin que ello menoscabe el origen y la misión que justifica su existencia y guía su funcionamiento ordinario.

Así, por ejemplo, desde el punto de vista de la estructura y gestión interna es importante consolidar e incrementar la implicación y estabilidad de los patronos, profundizando, simultáneamente, en la integración y coordinación de departamentos y áreas. Igualmente, deberá promoverse una cultura de calidad que favorezca la gestión integral de las organizaciones, estimulando, simultáneamente, el asociacionismo como una forma de integración horizontal de la que se deriven sinergias para la gestión e implementación de la acción fundacional. En lo que respecta a las actividades fundacionales, habrá que potenciar el grado de orientación al mercado de estas entidades a la hora de diseñar y ejecutar los distintos programas dirigidos a sus beneficiarios. Por último, parece recomendable generalizar el recurso a los medios de comunicación para llegar a los beneficiarios, sensibilizar a la sociedad y atraer recursos materiales y humanos.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

---

ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2000): *Orientación al mercado de organizaciones privadas no lucrativas. Aplicación en el ámbito de las fundaciones de competencia estatal*, Tesis Doctoral, Universidad de Oviedo, Oviedo.

ÁLVAREZ, L.I. y PEDREIRA, J. (2007): *La responsabilidad social de la mediana y gran empresa asturiana*, Septem Ediciones, Oviedo.

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.

ASOCIACIÓN DE ESPAÑOLA DE FUNDACIONES (2007): *Directorio de Fundaciones Españolas*, Asociación Española de Fundaciones, Madrid.

BAREA, J. y PULIDO, A. (2001): "El sector de instituciones sin fines de lucro en España" en *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 37, pp. 35-49.

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.

BALABANIS, G.; STABLES, R.E. y PHILLIPS, H.C. (1997): "Market orientation in the top 200 British charity organizations and its impact on their performance" en *European Journal of Marketing*, nº 31 (8), pp. 583-603.

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 DE LORENZO GARCÍA, R. (2005): "El tercer sector en España: ámbito, tamaño y perspectivas" en *Revista Española del Tercer Sector*, nº 1, pp. 95-134.

CALDERÓN MILÁN, B. (2004): "Dimensión económica del sector no lucrativo en las regiones españolas" en *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 50, pp. 231-245.

CHAVES AVILA, R. (1999): "La economía social como enfoque metodológico, como objeto de estudio y como disciplina científica" en *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" en *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, Mimeo.

DOMÍNGUEZ, I.; CERRATO, J. y GARCÍA, I. (2001): *La realidad de las fundaciones en España. Análisis sociológico, psicosocial y económico*, Fundación Marcelino Botín, Santander.

GARCÍA DELGADO, J.L. (2004): *Las cuentas de la economía social, El tercer sector en España*, Cívitas, Madrid.

GRADDY, E.A. y MORGAN, D.L. (2006): "Community foundations, organizational strategy, and public policy" en *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, nº 35, pp. 605-630.

JIMÉNEZ ESCOBAR, J. (2006): "La fiscalidad de las fundaciones: un equilibrio entre la promoción del Estado social y la competencia de los mercados" en *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 56, pp. 117-139.

LÓPEZ NOVO, J.P. (2007): *El tercer sector en España: situación actual y perspectivas. Cuadernos de Información Económica*, nº 197, pp. 155-163.

MARBÁN, V. y RODRÍGUEZ, G. (2006): "Estado de bienestar y tercer sector social en España. El estado de la investigación social" en *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 56, pp. 117-139.

MONZÓN CAMPOS, J.L. (2006): "Economía Social y conceptos afines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del Tercer Sector" en *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 56, pp. 9-24.

OSTROWER, F. (2006): "Foundation approaches to effectiveness: A typology" en *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, nº 35, pp. 510-518.

PEDREIRA MENÉNDEZ, J. (2003): *El régimen fiscal del sector no lucrativo y del mecenazgo*, Thomson Cívitas, Madrid.

PÉREZ DÍAZ V. y LÓPEZ NOVO, J.P. (2003): *El tercer sector social en España*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.

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.

PIÑAR MAÑAS, J.L. (2005): "Tercer sector, sector público y fundaciones" en *Revista Española del Tercer Sector*, nº 1, pp. 15-36.

REY GARCÍA, M. (2007): "Sistemas de evaluación del desempeño organizativo e impacto social de las fundaciones. Utilidades del marketing no lucrativo" en *Perspectivas del Sistema Financiero*, nº 91, pp. 9-28.

RODRÍGUEZ CABRERO G. (2003): *Las entidades voluntarias de acción social en España*, FOESSA, Madrid.

RUIZ OLABUÉNAGA, J.I. (dir.) (2000): *El Sector no lucrativo en España*, Fundación BBV, Madrid.

RUIZ OLABUÉNAGA, J.I. (dir.) (2006): *El Sector no lucrativo en España, Una visión reciente*, Fundación BBVA, Madrid.

SÁENZ DE MIERA, A. (dir.) (2004): *El impacto del 11-S en el sector filantrópico*, Fundación BBVA, Madrid.

SAJARDO MORENO, A. (1996): *Ánalisis económico del Sector No Lucrativo*, Tirant Lo Blanc, Valencia.

SAJARDO A. y CHAVES, R. (2006): "Balance y tendencias en la investigación sobre Tercer Sector no lucrativo. Especial referencia al caso español" en *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 56, pp. 87-116.

SALAMON y ANHEIER, H. (dir.) (2001): *La sociedad civil global. Las dimensiones del sector no lucrativo*, Fundación BBVA, Madrid.

SALINAS, F. y RUBIO, M.J. (2001): "Tendencias en la evolución de las organizaciones no lucrativas hacia la empresa social", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 37, pp. 79-116.

VERNIS I DOMÉNECH, A. (2005): "Tensiones y retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas" en *Revista Española del Tercer Sector*, nº 1, pp. 37-62.

VIAÑA REMIS, E. (2007): "Las fundaciones en España: un balance económico y social", *Perspectivas del Sistema Financiero*, nº 91, pp. 1-7.