

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	Pág. 6
INTRODUCCIÓN GENERAL	
1. Justificación de la investigación	Pág. 7
2. Objeto de estudio	Pág. 7
3. Objetivo general	Pág. 7
4. Objetivos específicos	Pág. 8
5. Estructura de la investigación y metodología	Pág. 8
6. Resumen	Pág. 11
7. Hipótesis de trabajo	Pág. 12
PARTE I	
Introducción	Pág. 13
Capítulo 1. Aspectos fundamentales de las fundaciones	Pág. 14
1.1. Delimitación de conceptos	Pág. 15
1.1.1. Contexto de la Economía Social	Pág. 15
1.1.1.1. Concepto de Economía Social	Pág. 17
1.1.2. Concepto de fundación	Pág. 18
1.2. Características definitorias de las fundaciones	Pág. 20
1.3. Marco jurídico	Pág. 22
1.4. Breve marco histórico. Origen y evolución de las fundaciones en España	Pág. 25
1.4.1. Etapas en el desarrollo de las fundaciones	Pág. 26
1.5. Las funciones sociales de las fundaciones españolas	Pág. 27
1.5.1. Aportar innovaciones	Pág. 27
1.5.2. Prestar servicios	Pág. 28
1.5.3. Actuar como defensoras	Pág. 28
1.5.4. Preservar valores	Pág. 29

1.5.5. Actuar como estructuras mediadoras	Pág. 29
1.6. Panorama actual. Retos y tendencias actuales de las fundaciones españolas	Pág. 29

Capítulo 2. La comunicación como clave estratégica en el Tercer Sector y las fundaciones **Pág. 35**

2.1. El estado de la cuestión en torno a la comunicación en el Tercer Sector y las fundaciones	Pág. 36
2.2. La importancia de la comunicación como clave estratégica en el Tercer Sector y las fundaciones	Pág. 39
2.2.1. El papel estratégico de la comunicación en las fundaciones	Pág. 42
2.2.2. Las funciones de la comunicación en las fundaciones	Pág. 44
2.2.3. El proceso de planificación estratégica de la comunicación en las fundaciones	Pág. 44
2.2.4. La relación entre las fundaciones y los medios de comunicación	Pág. 47
2.2.5. Las principales herramientas de comunicación empleadas por las fundaciones	Pág. 48
2.2.5.1. Nota de prensa	Pág. 48
2.2.5.2. Videocomunicado	Pág. 49
2.2.5.3. Rueda de prensa	Pág. 49
2.2.5.4. <i>Dossier</i> de prensa	Pág. 50
2.2.5.5. Boletines informativos	Pág. 50
2.2.5.6. La comunicación de las fundaciones a través de la red	Pág. 50
2.2.6. La importancia de la evaluación permanente en la comunicación de las fundaciones	Pág. 50
2.3. La gestión de la comunicación para la transparencia en el Tercer Sector y las Fundaciones: Confianza, Transparencia y Reputación	Pág. 51
2.4. La opinión de un experto sobre la comunicación de las fundaciones: Agustín Pérez. Director de Ágora Social	Pág. 55

2.4.1. Guión de la entrevista	Pág. 56
2.4.2. Análisis e interpretación de la entrevista	Pág. 58
2.4.2.1. Una función esencial... pero subdesarrollada	Pág. 58
2.4.2.2. Un nivel de profesionalización de la comunicación bajo	Pág. 60
2.4.2.3. Herramientas de comunicación: formatos muy clásicos, escasa presencia en redes sociales	Pág. 61
2.4.2.4. Un reto: comunicar más y mejor	Pág. 62
2.4.2.5. Un divorcio con los medios de comunicación	Pág. 63
2.4.2.6. Necesidad de una comunicación para la confianza	Pág. 63
2.4.2.7. Ejemplos de buena comunicación en fundaciones	Pág. 64
2.4.2.8. La imaginación siempre al servicio de la estrategia	Pág. 64
2.4.2.9. Un control de resultados parcial o inexistente	Pág. 65

PARTE II

Introducción	Pág. 67
--------------	---------

Capítulo 3. Análisis de la comunicación como clave estratégica

en el sector fundacional de Segovia

Pág. 68

3.1. Mapeo de la situación del sector fundacional en Segovia y provincia	Pág. 69
3.1.1. Localización geográfica	Pág. 70
3.1.2. Evolución temporal	Pág. 73
3.1.3. Protectorado al que se adscriben	Pág. 75
3.1.4. Ámbito geográfico de actuación	Pág. 75
3.1.5. Área temática de actividad	Pág. 76
3.1.6. Perfil de los beneficiarios	Pág. 77
3.1.7. Dotación económica patrimonial	Pág. 78
3.1.8. Conclusiones del análisis	Pág. 79
3.2. Análisis del papel de la comunicación como clave estratégica en el sector fundacional de Segovia	Pág. 80
3.2.1. Análisis de la comunicación <i>on line</i>	Pág. 82
3.2.1.1. Análisis <i>web</i>	Pág. 82

3.2.1.2. Análisis redes sociales	Pág. 89
3.2.2. Análisis de la comunicación <i>off – line</i>	Pág. 91
3.2.3. Entrevistas en profundidad	Pág. 92
3.2.3.1. Guión de la entrevista a las fundaciones de Segovia	Pág. 93
3.2.3.2. Análisis e interpretación de las entrevistas	Pág. 96
3.2.3.2.1. Visión de la comunicación	Pág. 96
3.2.3.2.2. Nivel de profesionalización de la actividad comunicativa	Pág. 100
3.2.3.2.3. Relaciones con los medios de comunicación	Pág. 102
3.2.3.2.4. Principales herramientas de comunicación empleadas	Pág. 104
3.2.3.2.5. Control de las acciones comunicativas	Pág. 107
3.3. Conclusiones	Pág. 108

PARTE III

Introducción	Pág. 114
--------------	----------

Capítulo 4. Diseño de un modelo de gestión de comunicación para la calidad en el ámbito de las fundaciones de Segovia Pág. 115

4.1. Aspectos generales sobre calidad	Pág. 116
4.2. Justificación y objetivos del modelo de gestión de comunicación para la calidad	Pág. 119
4.3. Fases de implantación del proceso de gestión de calidad en comunicación	Pág. 120
4.3.1. Fase I. Análisis, identificación y diagnóstico	Pág. 121
4.3.2. Fase II. Recomendaciones para una comunicación de calidad	Pág. 130
4.3.2.1. Comunicación interna	Pág. 130
4.3.2.2. Comunicación externa	Pág. 131
4.3.3. Fase III.	
Evaluación y certificación del modelo de gestión de comunicación para la calidad	Pág. 133

4.4. Cronograma de implementación del modelo de gestión de la comunicación para la calidad	Pág. 135
4.5. Posibilidades de éxito y limitaciones del modelo de gestión de comunicación para la calidad	Pág. 135
4.6. Herramientas del modelo de gestión de comunicación para la calidad	Pág. 137
4.6.1. Matriz de objetivos estratégicos	Pág. 137
4.6.2. Matriz de grupos de interés, partes interesadas o <i>stakeholders</i>	Pág. 138
4.6.3. Herramienta de autodiagnóstico de actitudes	Pág. 139
REFLEXIONES FINALES	Pág. 147
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	Pág. 148
ÍNDICE DE ANEXOS	Pág. 155
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS	Pág. 156

AGRADECIMIENTOS

La elaboración de este trabajo ha contado con el esfuerzo de muchas personas ante las que deseo expresar mi más sincero agradecimiento.

A toda mi familia, en especial a Ángel y a mi hija Pilar, a los que he quitado tantas horas para dedicarme a esta investigación.

A mis tutores, Susana de Andrés y Rodrigo González, por su generosidad y entrega. Gracias por las palabras de ánimo que me han dedicado en todo momento.

A mis compañeros, por su apoyo en los peores momentos que había pasado nunca. Por haber sido capaces de generar enriquecedores momentos de debate en clase y fuera de ella. Por aquellos buenos ratitos de después de las clases.

A todos los profesores y ponentes que han formado parte del Máster en Comunicación con fines sociales: Estrategias y Campañas, de los que he aprendido tanto en tan poco tiempo. Gracias especialmente a aquellos a los que he acudido a sus tutorías en busca de ayuda específicamente para este trabajo, por la generosidad con la que me han respondido.

A mi tutora de prácticas, Beatriz Serrano, gerente de la Fundación Caja Rural de Segovia, por el excelente trato que me ha brindado, por dejarme formar parte de la fundación como un trabajador más y por todo lo que me ha enseñado.

A Agustín Pérez y a la Asociación Española de Fundaciones por su valiosa ayuda y por el especial interés que se han tomado en esta investigación.

A todas las fundaciones que han colaborado de forma desinteresada en esta investigación: Fundación Personas, Fundación Duque, Fundación Don Juan de Borbón, Fundación Rodería Robles, Fundación Caja Segovia y Fundación Caja Rural de Segovia. Gracias por su disponibilidad y buen trato.

Sin todos vosotros esto no hubiera sido posible.

INTRODUCCIÓN GENERAL

1. Justificación de la investigación

La presente investigación pretende determinar el papel de la comunicación como clave estratégica en las fundaciones, y más concretamente en aquellas que tienen su sede en el entorno de Segovia. Dentro de la Economía Social, las fundaciones son, sin duda, las entidades que han experimentado un mayor crecimiento en los últimos tiempos y la importancia del papel que desempeñan en la sociedad actual es indiscutible. Con la llegada y la consolidación de la democracia en España, el fenómeno fundacional ha experimentado un auténtico *boom*, lo que ha supuesto un notable incremento de la presencia de las fundaciones en la vida social, cultural, educativa y económica española.

De hecho, es innegable que el sector fundacional ha experimentado un progresivo crecimiento con el paso de los años, tanto en el número de instituciones que lo forman como en la importancia de su papel en la sociedad. Álvarez y Sanzo (2009:172) señalan que, llamativamente y, pese a la evidente aceptación y consolidación del sector fundacional en el campo de la Economía Social española, existen escasos trabajos académicos que utilicen como eje de análisis a la figura de la fundación, por lo que considero que es oportuno iniciar una investigación en esta línea.

Las fundaciones existen por y para la sociedad. En este sentido, la comunicación desempeña un papel fundamental para ellas, ya que es la manera de conectar con esa sociedad para la que existen. Aún más, me atrevería a afirmar que se trata de dos conceptos íntimamente relacionados, ya que si no hay comunicación tampoco hay fundación. En esta misma línea, la comunicación se encuentra estrechamente vinculada a otro término esencial para las fundaciones, la confianza, tan necesaria en estos momentos de crisis actual, en las que la inestabilidad es la tónica a nivel mundial.

Sin embargo, también existe un llamativo desconocimiento sobre las particularidades de las mismas, lo que hace que sean percibidas por la sociedad de manera difusa. En este punto, se podría aventurar que lo anterior es consecuencia de una deficiente gestión de la comunicación, por lo que me parece que es un tema de gran interés para ser investigado.

La comunicación como clave estratégica en el ámbito empresarial es un tema ampliamente tratado y existe mucha literatura sobre ello pero, en este momento inicial de la investigación, desconozco si ocurre lo mismo

sobre su aplicación a las entidades no lucrativas y más en concreto a las fundaciones. Por ello, considero que esta línea de investigación sobre la gestión estratégica de la comunicación en las fundaciones es muy interesante para profundizar en ella.

2. Objeto de estudio

El objeto de estudio de la presente investigación es la gestión estratégica de la comunicación en las fundaciones con sede en Segovia.

3. Objetivo general

Analizar el papel de la comunicación como clave estratégica en las fundaciones de Segovia.

4. Objetivos específicos

- Establecer el nivel de importancia que se otorga a la comunicación en las fundaciones del ámbito de Segovia.
- Determinar el nivel de profesionalización de la comunicación de las fundaciones segovianas.
- Analizar las herramientas y actuaciones llevadas a cabo por las fundaciones del ámbito de Segovia en materia de comunicación.
- Averiguar el nivel de la calidad de la gestión estratégica de la comunicación en el sector fundacional segoviano.

5. Estructura y metodología de investigación

El presente trabajo se estructura en torno a cuatro grandes bloques. El primer bloque de la investigación nace con una marcada vocación de marco teórico y se compone de dos capítulos. En el primero de estos capítulos, titulado “Aspectos fundamentales de las fundaciones”, se aborda el sector fundacional de forma general mediante una metodología de carácter cualitativo. Se ha realizado una revisión bibliográfica a partir de diferentes fuentes. Se comienza delimitando conceptos como Tercer Sector, Economía social o Fundación, se establecen sus características definitorias, el marco jurídico actual que las rige, el marco histórico que ha dado lugar al actual sector fundacional, las funciones sociales de las fundaciones españolas, así como el panorama actual y los retos de futuro de estas entidades.

En el segundo de los capítulos, “La comunicación como clave estratégica en el Tercer Sector y las fundaciones”, se recoge la opinión de diversos expertos sobre el estado de la comunicación en las entidades pertenecientes al Tercer Sector, como gran ámbito al que han estado adscritas tradicionalmente las

fundaciones. Este capítulo realiza un recorrido por diferentes obras de estudiosos del tema, que nos ayudarán a conocer mejor y comprender la realidad de la comunicación como clave estratégica en el sector no lucrativo y más en concreto en las fundaciones y finaliza con el análisis e interpretación de la entrevista al Director de Ágora Social y experto en comunicación de entidades no lucrativas, Agustín Pérez, que nos aporta su visión personal sobre el asunto que nos ocupa.

En este primer gran bloque se ha realizado un análisis documental de fuentes de naturaleza primaria, fundamentalmente libros y artículos científicos, provenientes de búsquedas realizadas en la Biblioteca de la Universidad de Valladolid, en la Biblioteca Pública de Segovia, Dialnet, Proquest y Google Académico. Además de ello, se ha realizado una entrevista en profundidad a un experto en el tema que nos ocupa, de carácter semi estructurado. Para su análisis se ha optado por una técnica descriptiva – interpretativa.

El segundo gran bloque de la investigación nos acerca a la situación actual de las fundaciones del ámbito de Segovia. En el capítulo tercero, “Análisis del sector fundacional en el ámbito de Segovia”, se realiza un acercamiento a la realidad fundacional segoviana y para ello se ha empleado tanto metodología cuantitativa como cualitativa. En la primera parte del capítulo, se perfila el estado del sector fundacional de Segovia y provincia a partir del análisis de los datos aportados por el Directorio de la Asociación Española de Fundaciones y de su portal [web www.fundaciones.es](http://www.fundaciones.es). La segunda parte de este tercer capítulo se dedica al estudio de la comunicación de las fundaciones del ámbito de Segovia. Primeramente, se ha realizado un análisis de la comunicación *on line* de las seis fundaciones que componen la muestra. Se han analizado sus *webs* y perfiles en redes sociales teniendo en cuenta una serie de indicadores formulados a tal efecto. En segundo lugar, se ha analizado la comunicación *off line* de estas seis fundaciones, a través de los materiales facilitados por las propias fundaciones.

Por último, se han llevado a cabo entrevistas semi estructuradas en profundidad a una muestra compuesta por seis fundaciones con diferentes perfiles, en las que se pretende descubrir la visión que tienen sobre la comunicación como herramienta al servicio de la estrategia de la entidad. Del análisis interpretativo - descriptivo de estas entrevistas obtendremos interesantes conclusiones que nos guiarán hacia la propuesta práctica que se recoge en el último bloque de la investigación.

Este tercer y último bloque al que nos referimos está compuesto por el capítulo cuarto, “Diseño de un modelo de gestión de comunicación para la calidad en el ámbito de las fundaciones de Segovia”, en el que se desarrolla una propuesta práctica destinada a las fundaciones segovianas y que se justifica por la necesidad

detectada en la investigación previa de establecer una comunicación de calidad en el seno de estas entidades, que sirva de base para la tan necesaria generación de confianza de la sociedad hacia las mismas.

El diseño de este modelo de gestión de la comunicación para la calidad para la confianza nace con el objetivo de ser una herramienta eficaz, que sirva a las propias fundaciones de autodiagnóstico en materia de comunicación y que inicie un camino de concienciación de la importancia de la adecuada gestión de la comunicación en este tipo peculiar de entidades.

Figura 1. Estructura y metodología de la investigación

Parte I	<p>Capítulo 1</p> <p>Aspectos fundamentales de las fundaciones.</p>	Análisis documental
	<p>Capítulo 2</p> <p>La comunicación como clave estratégica en el Tercer Sector y las fundaciones</p>	<p>Análisis documental</p> <p>Entrevista en profundidad a experto, Agustín Pérez, Ágora Social</p>
Parte II	<p>Capítulo 3</p> <p>Análisis del sector fundacional en el ámbito de Segovia</p>	<ul style="list-style-type: none"> Análisis cuantitativo: Datos Directorio AEF Web www.fundaciones.es
		<ul style="list-style-type: none"> Análisis de contenido: Comunicación <i>on line</i> Análisis de contenido: Comunicación <i>off line</i> Entrevistas en profundidad fundaciones de la muestra

El papel de la comunicación como clave estratégica en el sector fundacional de Segovia
Diseño de un modelo de gestión de comunicación para la calidad

Parte III	<p>Capítulo 4</p> <p>Diseño de un modelo de gestión de comunicación para la calidad en el ámbito de las fundaciones de Segovia</p>	<p>Propuesta práctica en tres fases:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis, identificación y diagnóstico. 2. Recomendaciones para una comunicación de calidad. 3. Evaluación y certificación del modelo de gestión de comunicación para la calidad.
-----------	---	---

6. Resumen

El propósito de esta investigación es analizar el papel de la comunicación como clave estratégica en el ámbito de las fundaciones, prestando especial atención a la realidad del sector fundacional de Segovia. Tras la revisión documental llevada a cabo en el primer bloque, el segundo bloque nos lleva de lleno al ámbito fundacional segoviano. Un primer paso nos muestra la configuración del sector en Segovia y provincia, para fijar a continuación la atención en la utilización y la visión que se tiene en el seno de las fundaciones segovianas sobre la comunicación como herramienta al servicio de la estrategia. Este segundo punto se lleva a cabo con una metodología de tipo cualitativa, con el análisis de contenido de sus productos comunicativos (tanto *on line* como *off line*) y con entrevistas en profundidad a una muestra de seis fundaciones de Segovia.

La investigación se dirigirá a evaluar el nivel de importancia que se otorga a la comunicación en el desarrollo de las labores propias de la fundación, la inversión que se le dedica, las actuaciones que se han llevado a cabo en esta materia y el grado de profesionalización de la actividad. Asimismo, se pretende establecer el nivel de calidad de la gestión de la comunicación como clave estratégica en el ámbito fundacional segoviano.

En este contexto, y como propuesta final de la investigación, se presenta modelo de gestión de comunicación para la calidad, que permita a las fundaciones evaluar el nivel de calidad de sus acciones comunicativas y poner en marcha las actuaciones necesarias para lograr la excelencia en la comunicación. Esta propuesta se presenta como un proceso compuesto por tres fases: Análisis, identificación y diagnóstico, Recomendaciones para una comunicación de calidad (interna y externa) y Evaluación y certificación del modelo de gestión de comunicación para la calidad.

7. Hipótesis de trabajo

Las fundaciones surgieron con el espíritu de crear vínculos y dedicación social en capitales económicos pertenecientes a distintas instituciones. Este carácter de vínculo social podría hacer pensar que las fundaciones serían instituciones con esfuerzos comunicacionales mayores que otro tipo de organizaciones. En cambio, las fundaciones no están generando flujos y canales de comunicación excepcionales y tampoco la comunicación parece ser utilizada como la clave estratégica orientada a la consecución de sus fines. La comunicación no parece ser empleada como herramienta para la transparencia frente a la sospecha de falsos fines altruistas de las fundaciones y la imagen contaminada de la gestión económica de algunas de las instituciones a las que se vinculan famosas fundaciones.

La deficiente gestión de la comunicación de las fundaciones y su falta de transparencia repercute en la percepción que se tiene de ellas en la sociedad, derivando en una falta de confianza generalizada ante las mismas y poniendo en peligro su propia supervivencia y el desarrollo de la misión para la que han sido creadas.

Se prevé que, en el área de estudio de las fundaciones de Segovia, la situación de la comunicación como clave o herramienta estratégica sea, al igual que en otras localizaciones geográficas, igualmente deficiente. La comunicación no forma parte de los planes estratégicos de las fundaciones y existe poca o ninguna profesionalización en la actividad comunicacional, que suele ser compaginada con otras labores por la persona encargada de la misma.

Por lo tanto, se estima que el principal enfoque que se dé a la comunicación sea meramente instrumental y no exista ninguna, o muy poca, planificación estratégica de la comunicación. Esto quiere decir que la comunicación suele ser empleada de forma puntual, en los momentos en los que la fundación necesita ser visible en los medios o cuando tiene necesidad de recaudar fondos para una determinada causa. Finalmente se puede adelantar que la calidad en los procesos comunicativos de las fundaciones de Segovia será muy escasa o incluso inexistente, lo que apoya la necesidad de la puesta en marcha de procesos de gestión de calidad en comunicación.

PARTE I

No dejaremos de explorar y al final de nuestra búsqueda llegaremos a donde empezamos y conoceremos por primera vez el lugar. T. S. Eliot.

Introducción

Como ya se ha expuesto en la Introducción general, esta primera parte de la investigación se dedica fundamentalmente al análisis documental, y su finalidad principal es establecer un sólido marco teórico que sirva de base a las posteriores fases de la investigación.

Como su propio título indica, en el primero de los dos capítulos que componen este bloque, “Aspectos fundamentales de las fundaciones”, se realiza un acercamiento general al mundo de las fundaciones. Se trata de conceptualizar una serie de términos como Tercer Sector, Economía social, Sector no lucrativo, Sector voluntario, Fundación... Se recogen las que, a juicio de los estudiosos del sector, son las principales características de las mismas, se expone el marco jurídico por el que se rigen, se hace brevemente un recorrido por la historia de las fundaciones hasta la actualidad y se analiza la situación actual y las tendencias de futuro del sector.

En el segundo capítulo, “La comunicación como clave estratégica en el Tercer Sector y las fundaciones”, se profundiza en las opiniones de diferentes expertos en la materia con el objetivo de conocer cuál es el estado de la actividad comunicacional en las entidades no lucrativas y, en concreto, en las fundaciones. Además de este análisis documental, se lleva a cabo una entrevista a un experto de demostrada experiencia y solvencia en el campo de la comunicación de entidades no lucrativas, como es Agustín Pérez, director de la consultora Ágora Social y estrecho colaborador de la Asociación Española de Fundaciones.

Capítulo 1. Aspectos fundamentales de las fundaciones

Palabras clave

Fundación - Tercer Sector - Tercer Sector de Acción Social - Sector No Lucrativo - Sector Voluntario - Economía Social - Entidad sin ánimo de lucro – Legislación – Ventajas fiscales - Patrimonio - Voluntad - Permanencia – Función social – Democracia – Sector fundacional – Reticencias - Descoordinación – Heterogeneidad – Hermetismo - Desconocimiento - Retos - Transparencia - Identidad – Comunicación – Confianza - Estrategia

1.1. Delimitación de conceptos

1.1.1. Contexto de la Economía Social

En un territorio fronterizo entre lo público y lo privado, se encuentra el llamado Tercer Sector, como un ente heterogéneo, abierto y de límites flexibles. La importancia de delimitar adecuadamente este concepto estriba en que las fundaciones, objeto de estudio de esta investigación, se han situado tradicionalmente dentro de este espacio de entidades sin ánimo de lucro, privadas y de carácter filantrópico. A continuación recogemos las opiniones de diferentes estudiosos sobre este concepto.

En el artículo “Imagen Pública del Tercer Sector en España”, publicado en *CIRIEC – España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, De la Torre delimita de forma muy clara estos términos y expone que con Tercer Sector se hace referencia "al conjunto de organizaciones que proceden de la iniciativa privada pero orientada al interés general y sin ánimo de lucro". Por otra parte, la autora expone que la Economía social como concepto proviene del ámbito francés y "pone el énfasis en aspectos socioeconómicos y destaca el compromiso de sus asociados" (2013:96).

El término Sector No Lucrativo "es afín a la sociedad civil y comprende aquellas organizaciones en donde no existe una redistribución de beneficios entre sus miembros", mientras que, a juicio de la autora, si hablamos de Sector Voluntario nos estamos fijando especialmente en la labor de la prestación de servicios, sin que a cambio se obtenga retribución económica alguna por parte de las organizaciones del Tercer Sector, sobre todo en aquellas de Acción social (De la Torre, 2013:96).

En “Tercer Sector, sector público y fundaciones”, artículo publicado en el primer número de la *Revista Española del Tercer Sector*, su autor, Jose Luis Piñar, realiza una aproximación al concepto de Tercer Sector. A pesar de ser un término profusamente empleado desde los primeros años de la década de los setenta, el de

El papel de la comunicación como clave estratégica en el sector fundacional de Segovia
Diseño de un modelo de gestión de comunicación para la calidad

Tercer Sector es, a su juicio, “un concepto confuso y equívoco, además de todavía poco conocido” y que además, “carece de expresa traducción o reconocimiento jurídicos” (2005:17).

Dentro del Tercer Sector se integran todas aquellas entidades que no se incluyen ni en el sector público (primer sector) ni en el sector lucrativo (segundo sector). El concepto de Tercer Sector “nace como un concepto residual” y es este carácter residual, según Piñar, “el que nos confunde y nos complica” (2005:18).

De esta definición negativa y residual se derivan una serie de características que se observan en el Tercer Sector. El autor sostiene que “se trata de un sector extraordinariamente amplio, dispar, heterogéneo, compuesto, literalmente, por partes de diversa naturaleza”. Ante la indefinición inicial que supone este término, Piñar acota la pertenencia al Tercer Sector a aquellas entidades de carácter privado y no lucrativo, lo que según el autor, “exige diferenciarlo del llamado sector lucrativo y de la llamada sociedad civil” (2005:19).

Así, en el llamado Tercer Sector coexisten entidades de naturaleza institucional y corporativa. El autor explica que se trata de un complejo conjunto compuesto por:

[...] Entidades que persiguen fines diferentes a los de sus miembros que se rigen por el principio burocrático y que tienen una base patrimonial (fundamentalmente las fundaciones) y entidades que persiguen fines que coinciden en lo esencial con los de sus miembros que, en su organización, se rigen por el principio democrático o participativo y que tienen su base personal (fundamentalmente corporativas o asociativas) (2005:22).

Piñar (2005:22), expone que dentro del Tercer Sector se encuentran todos aquellos organismos del ámbito social, altruista o filantrópico y establece una serie de características definitorias de las entidades que lo componen:

1. Agrupaciones dotadas de forma jurídica y una determinada organización.
2. Carentes de ánimo de lucro.
3. De naturaleza y origen privado y voluntario.
4. Su finalidad principal ha de ser de índole altruista o filantrópica.

Asimismo, De la Torre (2007:36) también recoge la doble delimitación del término Tercer Sector. Por una parte, la acepción más restrictiva, que se asimila a determinados aspectos parciales que representan algunas de sus entidades, como ocurre con el llamado Tercer Sector de acción social. En segundo lugar, una acepción más amplia es la que integra en ella a todas las organizaciones cuya finalidad es el bienestar general.

En ambos casos, se refiere a "un conjunto heterogéneo de organizaciones que se caracterizan por compartir la extensión del bienestar, la participación conjunta de aficiones e intereses y la atención de necesidades sociales, apoyándose con frecuencia en la aportación voluntaria de los ciudadanos" (De la Torre, 2007:35).

Según esta autora, las entidades que forman parte del Tercer Sector comparten una misma realidad social sustentada en cuatro puntos esenciales: el bienestar general, la solidaridad, la responsabilidad colectiva y la participación ciudadana. A su juicio, el desarrollo del Tercer Sector en las sociedades democráticas es "el mejor testimonio de la vitalidad democrática de la sociedad civil" y va unido a la existencia de una "ciudadanía activa" en "un campo de acción muy dinámico que ha experimentado en los últimos años un notable crecimiento" (De la Torre, 2007:36).

1.1.1.1. Concepto de Economía Social

El artículo segundo de la Ley 5/2011, de 29 de Marzo, de Economía Social, establece la definición legal de la Economía Social como "el conjunto de las actividades económicas y empresariales, que en el ámbito privado llevan a cabo aquellas entidades que, de conformidad con los principios recogidos en el artículo 4, persiguen bien el interés colectivo de sus integrantes, bien el interés general económico o social, o ambos".

En "Gestión de la comunicación en el sector no lucrativo español", artículo publicado en la *Revista de Comunicación de la SEECI*, Fernández Torres recoge estos principios orientadores de las entidades de la Economía Social a los que dicha Ley hace referencia en su artículo 4 y que son los siguientes (2013:98):

- a. Primacía de las personas y del fin social sobre el capital, que se concreta en gestión autónoma y transparente, democrática y participativa, que lleva a priorizar la toma de decisiones más en función de las personas y sus aportaciones de trabajo y servicios prestados a la entidad o en función del fin social, que en relación a sus aportaciones al capital social.
- b. Aplicación de los resultados obtenidos de la actividad económica principalmente en función del trabajo y servicio aportado o actividad realizada por los socios o por sus miembros.
- c. Promoción de la solidaridad interna y con la sociedad que favorezca el compromiso con el desarrollo local, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la cohesión social, la inserción de personas en riesgo de exclusión social, la generación de empleo estable y de calidad, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la sostenibilidad.

d. Independencia respecto a los poderes públicos.

En el Anuario del Tercer Sector (2012:10), publicado por el Observatorio del Tercer Sector, encontramos una definición operativa del Tercer Sector:

El Tercer Sector está formado por las organizaciones con personalidad jurídica e inscritas en un registro público, que no tienen ánimo de lucro (y, por lo tanto, reinvierten sus beneficios en la propia actividad) y que son de titularidad privada.

El Tercer Sector de Acción Social se define como “el conjunto de organizaciones del Tercer Sector que trabajan para la promoción de la persona y para la inclusión de los colectivos vulnerables” (2012:10). Goza de una innegable naturaleza dinámica, ya que actúa sobre las necesidades sociales que son cambiantes. Además, su trabajo para la transformación social a la vez que para la inclusión de los colectivos vulnerables hace que las agrupaciones de colectivos de personas destinatarias puedan ser variables en función de la situación del momento.

Las organizaciones que forman parte del Tercer Sector de Acción Social se pueden definir a partir de cuatro características básicas, según el Anuario del Tercer Sector (2012:10):

- Están formalmente constituidas (como asociaciones, fundaciones, entidades religiosas, cooperativas de iniciativa social, o bien, empresas de inserción) y son organizaciones privadas.
- No tienen afán de lucro (reinvierten sus beneficios en la propia actividad social que desarrollan).
- Su misión o actividad principal está orientada a la inclusión social de colectivos vulnerables.
- Desarrollan acción social siguiendo principios de proximidad al territorio o el entorno.

El Anuario del Tercer Sector (2012:10) expone que las formas jurídicas que pueden adoptar las entidades del Tercer Sector Social son: asociación, fundación, cooperativa de iniciativa social, o bien, entidad religiosa. A continuación se analizará el papel de las fundaciones dentro del Tercer Sector.

1.1.2. Concepto de fundación

A la hora de abordar la definición de fundación, nos encontramos con un concepto proveniente del ámbito legal, de gran amplitud y a veces envuelto en cierto oscurantismo. El diccionario de la Real Academia Española de la Lengua recoge cuatro acepciones en la definición de fundación:

Del latín, *fundatio – foundationis*,

1. Acción y efecto de fundar.
2. Principio, erección, establecimiento y origen de algo.
3. Persona jurídica dedicada a la beneficencia, ciencia, enseñanza o piedad, que continúa y cumple la voluntad de quien la erige.
4. Documento en que constan las cláusulas de una institución de mayorazgo, de una obra pía, etc.

Es la tercera de estas cuatro acepciones, la que se refiere a la personalidad jurídica, la más adecuada a la hora de abordar la definición de fundación como institución. Una fundación es un tipo de forma jurídica que se caracteriza por ser una organización sin fines de lucro. Bajo este paraguas de forma jurídica se cobijan instituciones de muy distinta naturaleza, lo que hace que con este mismo término se designe a entidades que presentan características muy dispares.

Esta acepción del término fundación en la definición del DRAE hace referencia a continuar y cumplir “la voluntad de quien la erige”. De nuevo se resalta la importancia de respetar la voluntad del fundador o fundadores. A este fin, existe el Patronato, órgano de control de las fundaciones, que vigila el cumplimiento de la misión para la que fue creada la institución.

A pesar de tratarse de una figura jurídica ampliamente empleada y estudiada, no es hasta los años 90 del siglo pasado cuando se formula una primera definición legal de fundación. El artículo 1.1. de la Ley 30/94 se define como a la fundación como una “organización sin ánimo de lucro que, por voluntad de su creador o creadores, tiene afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general”. Años más tarde, la Ley 50/2002, de 26 de diciembre de fundaciones en su Artículo 2 recoge esta misma definición, que como novedad da importancia a la voluntad de los fundadores.

Álvarez y Sanzo en “Imagen y arraigo de las fundaciones en la sociedad actual. Problemáticas y oportunidades de futuro para el sector” explican que el propio término “fundación” se encuentra contaminado por la desconfianza, generada por experiencias negativas en fundaciones que han sido investigadas por desviar fondos a fines ajenos a la acción social (2009:174). Estos hechos, además de suponer un lastre para la credibilidad de la entidad contribuyen a soslayar la imagen de la realidad sectorial en la que se enmarca su actividad y de forma indirecta perjudica a la imagen social del ente jurídico que otorga personalidad a la organización en cuestión, la fundación.

Además de ello, las ventajosas condiciones fiscales de las que disfrutaban han hecho extendida la creencia de

que la creación de fundaciones por parte de empresas como forma de canalizar las estrategias de responsabilidad social, es una forma de lavar la imagen de las empresas a la vez que una vía para eludir impuestos.

En el glosario terminológico de la obra *El Tercer Sector y las fundaciones de España hacia el nuevo milenio. Enfoque económico, sociológico*, Cabra de Luna recoge cinco acepciones dentro del término fundación. Así, para este autor, fundación como concepto doctrinal se refiere al

[...] Patrimonio (privado o aportado por entidad pública) organizado (como persona jurídica) y afectado de modo duradero (vinculación global) a fines de interés general (cualquier finalidad socialmente útil), con actividad filantrópica al margen del mercado (o con participación posible en el mercado bajo la forma de fundación – empresa), y con exclusión de ánimo de lucro en el fundador o de reparto de beneficio a los fundadores (los posibles beneficios tienen un destino exclusivo: el fin de interés general previsto), bajo el protectorado (para control y ayuda) del Estado (1998: 1078).

Como concepto legal, la fundación es una “organización sin ánimo de lucro que, por voluntad de su creador o creadores, tiene afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general”, definición que se encuentra en el artículo 1.1. de la Ley 30/94.

Cabra de Luna (1998:1078) diferencia dentro de la amplitud del término, el concepto de “fundación – Empresa” como el “supuesto en que la fundación es titular de una o varias empresas económicas, cuando de este modo son idénticos esencialmente el patrimonio fundacional y el capital de la empresa”. En segundo lugar, define el concepto de “fundación en proceso de formación”, como “aquella pendiente de inscripción en el Registro de fundaciones”, como recoge el artículo 11 de la Ley 30/94. Por último, el autor se refiere a la “fundación irregular” como aquella que “por cualquier causa no obtiene la personalidad jurídica, si bien consta la vinculación de bienes a la finalidad fundacional”.

1.2. Características definitorias de las fundaciones

Para Cabra de Luna (1998: 355) deben concurrir una serie de requisitos para que exista fundación:

- a. Un patrimonio afectado de modo permanente a la realización de fines de interés general.
- b. La gestión autónoma de ese patrimonio, lo que implica, tratándose de fundaciones, la atribución de personalidad jurídica propia e independiente al patrimonio fundacional o, lo que es lo mismo, la configuración de la fundación como "un patrimonio con personalidad jurídica".

c. Una autoridad civil o eclesiástica, según el momento histórico que se considere, encargada de asegurar el cumplimiento de los dos requisitos anteriores, es decir, el Protectorado.

En *La realidad de las fundaciones en España*, los autores, Domínguez, Cerrato y García, señalan tres aspectos característicos de las fundaciones. En primer lugar, estos autores hacen hincapié en el carácter voluntario de la constitución de las fundaciones. Para estos autores, “la voluntariedad es patente en el acto fundacional” y esta voluntad benéfica puede tener carácter instrumental, estratégico, expresivo, estético, terapéutico, emocional, ético o vocacional, en función de los objetivos para los que se haya creado la fundación (2001:61).

En segundo lugar, los autores exponen que las fundaciones pertenecen plenamente al sector sin ánimo de lucro, si bien no permanecen ajenas al mercado. Por el contrario, participan en él en varios sentidos:

[...] Por un lado, participan -con la libertad que le confiere su estatus- en programas y actuaciones que influyen en el mercado, por ejemplo, mediante la puesta en valor de artistas o intelectuales, a los que las fundaciones conceden premios, becas, subvenciones, uso de salas de exposición, etc (Domínguez, Cerrato y García, 2001:61).

Domínguez, Cerrato y García (2001:61) señalan que, por otra parte, las fundaciones reclaman cada vez subvenciones públicas con las que financian sus actividades. Para los autores, este hecho “contribuye tanto a una deformación o encubrimiento de la 'razón original' de las fundaciones como a la aparición de una constante disputa por la obtención de 'fondos públicos', en un mercadeo con las otras entidades benéficas”. Por último, señalan como rasgo definitorio de las fundaciones su decidida vocación social de carácter institucional, lo que se consigue gracias al desarrollo de estructuras organizativas dentro de las mismas. Para estos autores, “Las fundaciones adquieren, de esta manera, una función social de carácter institucional, semejante a la de entidades públicas o privadas sin ánimo de lucro”.

Este carácter de permanencia las diferencia de otro tipo de entidades efímeras constituidas con un objetivo puntual y subvencionadas con fondos públicos. Al analizar el conjunto de actividades que llevan a cabo se manifiesta otra característica propia de las fundaciones, que las diferencia de otras entidades efímeras y sin ánimo de lucro. Los autores se refieren al carácter innovador de las fundaciones, “en su acepción de búsqueda eficaz de nuevas áreas de conflicto, marginación o necesidad social carentes del amparo, la protección o la garantía de las instituciones públicas del Estado de Bienestar” (Domínguez, Cerrato y García, 2001:61). Este hecho supone que las fundaciones están al tanto de las necesidades que la sociedad demanda y responde a ello en la medida que le resulta posible.

- Código Civil (arts. 35 a 39)
- Ley 50/2002, de 26 de Diciembre, de fundaciones.
- Real Decreto 1337/2005, de 11 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento de fundaciones de competencia estatal.
- Real Decreto 1611/2007, de 7 de diciembre, del Registro de fundaciones de Competencia Estatal.

Régimen fiscal

- Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de Régimen Fiscal de la Entidades sin Fines Lucrativos y de los Incentivos Fiscales al Mecenazgo.
- Real Decreto 1270/2003, de 10 de octubre, para la aplicación del régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.

Régimen contable

- Real Decreto 1491/2011 1491/2011, de 24 de octubre, por el que se aprueban las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las entidades sin fines lucrativos y el modelo de plan de actuación de las entidades sin fines lucrativos (PGC ESFL 2011).
- Real Decreto 1515/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad de Pequeñas y Medianas Empresas y los criterios contables específicos para microempresas.
- Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad.
- Real Decreto Legislativo 1/2011, de 1 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Auditoría de Cuentas (TRLAC).
- Real Decreto 1517/2011, de 31 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento que desarrolla el texto refundido de la Ley de Auditoría de Cuentas, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2011, de 1 de julio.

Otras

- Código de Conducta de las entidades sin ánimo de lucro para la realización de inversiones financieras temporales.

En el caso concreto que nos ocupa, las fundaciones del ámbito de Segovia, también es de aplicación la legislación autonómica de la Comunidad de Castilla y León, compuesta por:

- Ley 13/2002, de 15 de julio, de Fundaciones de Castilla y León (Modificada por la Ley 12/2003 y por

la Ley 2/2006).

- Decreto 63/2005, de 25 de agosto, por el que se aprueba el Reglamento de Fundaciones de Castilla y León.

Esta legislación se encuentra disponible para su consulta en el Apartado “Capítulo 1. Legislación” del Anexo de este trabajo.

La promulgación de la Constitución Española de 1978 constituye un hito fundamental en la historia de las fundaciones, ya que con esta Ley se pone fin a un régimen legal obsoleto, incompleto y hasta contradictorio en algunos aspectos, y se responde a las demandas planteadas por el sector en un nuevo marco legal, caracterizado por la distribución de competencias entre Estado y Autonomías. El Artículo 34.1 de la Carta Magna establece: “Se reconoce el derecho de fundación para fines de interés general con arreglo a la ley. Regirá también para las fundaciones lo dispuesto en los apartados 2 y 4 del artículo 22”.

Resulta muy significativo que el derecho de fundación se recoja dentro del Título I “De los derechos y deberes fundamentales”, Capítulo II “Derechos y libertades”, Sección 2ª, “De los Derechos y Deberes de los ciudadanos”, ya que desde su propia naturaleza legal el concepto de fundación está íntimamente ligado a los conceptos de libertad y ciudadanía. A juicio de Cabra de Luna, el hecho de que el legislador constituyente incluya el derecho a fundar dentro de la Carta Magna ha sido de gran importancia en el desarrollo del sector fundacional, ya que “en un primer acercamiento ha roto con una tradición histórico – legislativa: la desamortización” (Cabra de Luna, 1998: 198).

Como ya hemos referido anteriormente, la Ley 30/1994, de 24 de noviembre, de Fundaciones y de Incentivos Fiscales a la Participación Privada en Actividades de Interés General, formula la primera definición legal de fundación y reconoce la importancia la voluntad de los fundadores. Años más tarde se promulga la Ley 49/2002, que viene a regular el favorable régimen fiscal del que disfrutaban las fundaciones y que además se ve mejorado por las diferentes disposiciones autonómicas existentes al respecto. Como se recoge en la II parte de la Exposición de Motivos de esta Ley, esta nueva regulación del derecho de fundación nace con tres objetivos fundamentales:

1. Reducir la intervención de los poderes públicos en el funcionamiento de las fundaciones.
2. Flexibilizar y simplificar procedimientos económicos y financieros, así como eximir a las fundaciones de menor tamaño del cumplimiento de ciertas obligaciones.
3. Dinamizar y potenciar el fenómeno fundacional, como medio de consecución para la sociedad civil

de fines de interés general.

A pesar de la existencia de este gran volumen de legislación, desde el propio sector se vienen solicitando desde hace algún tiempo nuevas normativas que se adecúen a los nuevos tiempos que viven las fundaciones y que recojan las necesidades que manifiestan tener.

1.4. Breve marco histórico. Origen y evolución de las fundaciones en España

Cabra de Luna señala que los antecedentes históricos – legislativos del concepto y derecho de fundación se encuentran en el Derecho Romano clásico, que ya capacitaba a ciertas instituciones para adquirir y enajenar bienes, prohibiendo las donaciones a colectividades, a pesar de que reconocía como personas jurídicas únicamente a las corporaciones. Posteriormente, el Derecho Justiniano aplica ampliamente el concepto romano de fundación a todas aquellas obras pías que el cristianismo lleva a cabo impulsado por la caridad (1998: 198).

Este autor afirma que:

"Las fundaciones hunden sus raíces en el Derecho canónico así como en la sociedad del Antiguo Régimen, donde se configuran como entes que sustraen al juego de mercado libre, las propiedades de los miembros estamentales de aquélla, con diferentes nombres tales como Mayorazgos, Capellanías, Obras Pías, etc. según sus finalidades y adscripción" (Cabra de Luna, 1998:3).

Cabra de Luna y Fraguas (2004: 16) sostienen que el concepto de entidad sin ánimo de lucro es muy anterior al de fundación, ya que éste se remonta al siglo VI, cuando el Obispo Masona de Mérida lo introduce en su hospital. A partir de entonces este nuevo concepto se difunde por los monasterios benedictinos, dando lugar a una red de albergues y hospitales para peregrinos y enfermos. Sin embargo no es hasta el año 1120 cuando aparece la primera fundación en los registros de los Protectorados. Estas primeras fundaciones surgen a partir de las donaciones de las clases más elevadas de la sociedad a las iglesias y autoridades religiosas y estaban destinadas a la creación de escuelas, hospitales y albergues para los más desfavorecidos.

En los siglos XVII y XVIII se experimenta un gran crecimiento en el número de fundaciones, debido a que se va popularizando entre la clase burguesa crear todo tipo de instituciones benéficas. A finales del siglo XVIII con la desamortización, se experimenta una fuerte reducción tanto en el número de fundaciones como en su

capacidad económica. Los años posteriores suponen una pérdida de relevancia de las fundaciones, que se ven disminuidas en número y en prestigio social (cf. Cabra de Luna y Fraguas, 2004: 16).

A mediados del siglo XIX, tras la Revolución Industrial, surgen ciertas presiones sociales que exigen a los poderes públicos tomar la responsabilidad sobre los servicios privados de beneficencia y asistencia social. Las ideologías socialistas y el régimen franquista se posicionan del lado de la intervención pública en lugar de la privada y no es hasta la llegada de la Constitución Española en 1978 cuando se reconoce el derecho de fundación y este sector comienza a tener aceptación social (cf. Cabra de Luna y Fraguas, 2004:16).

Los cambios experimentados con la llegada de la Democracia a nuestro país han sido, sin duda, fundamentales para comprender el desarrollo del fenómeno fundacional en España. A continuación se profundiza más en este aspecto.

1.4.1. Etapas en el desarrollo de las fundaciones

Cabra de Luna y Fraguas (2004:17) distinguen siete etapas en la evolución del sector fundacional en España. Estos períodos están relacionados con momentos históricos relevantes de la historia de nuestro país desde el punto de vista social. Así, los autores establecen las siguientes etapas:

1. Siglo XII a finales del Siglo XIX. Comprende desde la constitución de la primera fundación hasta el siglo XX. En esta etapa se constituyen 255 fundaciones que permanecen hoy en día.
2. De 1901 a 1935. Esta etapa va desde el período Regeneracionista hasta el comienzo de la Guerra Civil y en ella se constituyen 624 fundaciones.
3. Desde 1936 a 1960. Este período abarca desde el comienzo de la Guerra Civil hasta la apertura internacional, pasando por dos décadas de posguerra. Se constituyen 287 fundaciones.
4. De 1961 a 1975. Esta etapa tiene lugar entre los años del desarrollo industrial y el fin de la dictadura franquista. En ella se forman 264 fundaciones.
5. De 1976 a 1989. Comienza en los años en los que se instaura y se desarrolla el régimen democrático y va hasta final de los años 80, momento de auge económico en España. En esta etapa se constituyen 889 fundaciones.
6. De 1990 a 1993. En estos cuatro años previos a la aparición de la Ley 30/1994 de Fundaciones se forman 578 fundaciones.
7. De 1994 a 1997. Cuando ya es vigente la Ley 30/1994. Se forman 559 fundaciones.

Para Cabra de Luna y Fraguas (2001:18) existen dos momentos históricos que marcan decisivamente el desarrollo de la actividad fundacional en España. El primer período comprende los años entre el inicio de la Guerra Civil y el final de la Dictadura, y en él se experimenta un retroceso en las actividades de las fundaciones. El segundo está marcado por la llegada de la Democracia y con ella, de un crecimiento acelerado del sector fundacional que llega hasta nuestros días y que ha dado lugar a que la fundación se consolide, según estos autores:

[...] Como un instrumento jurídico flexible y abierto a todo tipo de inquietudes en aras del desarrollo del interés general, creciendo más en aquellas áreas que tienen una estrecha vinculación con los cambios sociales operados en la realidad española, es decir, relaciones internacionales, investigación, cultura, medio ambiente y desarrollo local.

1.5. Las funciones sociales de las fundaciones españolas

Dentro del rol social, Cabra de Luna (1997:9) otorga una serie de funciones a las fundaciones en el contexto español. Estas funciones se desarrollan en los siguientes epígrafes.

1.5.1. Aportar innovaciones

Dada su propia naturaleza, las fundaciones son instituciones mucho más libres en sus decisiones y en sus métodos de trabajo que las estructuras burocráticas. Por ello, son mucho más flexibles ante los nuevos problemas que surgen en la sociedad y responden ante las demandas sociales aportando ideas innovadoras.

A juicio del autor:

Su potencial innovador se manifiesta con frecuencia en respuestas total y absolutamente nuevas y originales a los problemas o en la aplicación de instrumentos y métodos conocidos en circunstancias o casos particulares en los que no habían sido todavía utilizados (Cabra de Luna, 1997: 10).

Estas aportaciones de carácter innovador que hacen las fundaciones a la sociedad suponen cambios en las actitudes de la gente, además de en las estructuras y enfoques tradicionales. A la vez, las fundaciones tienen una influencia considerable en el ámbito político y se han demostrado capaces de influir en la postura de los parlamentos (*cf.* Cabra de Luna, 1997:10).

Las fundaciones han sido pioneras en aspectos como los derechos del hombre, la descolonización, el desarme, la protección al medio ambiente... En este sentido, el gran reto que deben asumir, es según Cabra de Luna (1997: 11), saber adaptarse a los nuevos tiempos y circunstancias de la compleja y cambiante

sociedad actual.

1.5.2. Prestar servicios

Esta función es la predominante para muchas fundaciones que incluso hacen de ella su única razón de ser. El autor expone que cuando una fundación ofrece un servicio lo puede hacer de dos formas diferentes. Por un lado, satisfaciendo una carencia de servicios detectada por la sociedad o por determinado tipo de personas.

De otra parte, si los servicios públicos no satisfacen estas necesidades, las fundaciones pueden crear estos servicios, bien de forma temporal, demostrando su utilidad y necesidad para que desde las administraciones competentes se pongan en marcha mecanismos para proporcionarlos, o bien, prestando el servicio de forma permanente a un grupo determinado de personas interesadas, como es el caso de las organizaciones de auto asistencia o auto ayuda (*cf.* Cabra de Luna, 1997:11 y ss).

La función de prestar servicios llevada a cabo por las fundaciones supone además un estímulo para la competencia y la mejora de este tipo de servicios. Igualmente, para el autor, supone un importante punto de inserción del trabajo voluntario. En este sentido, el gran reto al que se enfrentan las fundaciones que prestan servicios a la sociedad es, según Cabra de Luna (1997:12), poner en marcha modernos métodos de gestión de servicios.

El autor sostiene que la eficacia social del papel de prestación de servicios de las fundaciones se manifiesta en dos aspectos, ya que por una parte, limitan el monopolio del Estado, a veces ideológico, y por otra, reducen los altos costes que supone la intervención estatal, por el aumento de la burocracia y los derivados de la prestación pública del servicio (1997:13).

1.5.3. Actuar como defensoras

Para Cabra de Luna (1997:14), una de las funciones primordiales de las fundaciones es actuar como activadores o reformadores, en distintos grados de compromiso. Las fundaciones desarrollan un importante papel de *lobbying*, concepto que ha sido a menudo tratado de forma muy peyorativa, defendiendo los intereses de un grupo particular, combatiendo actitudes negativas o actuando para que se lleven a cabo o no ciertas medidas o que se den ciertos cambios.

El autor habla de una función de “perro guardián”, cuando se cuida de que se reciba lo que se tiene derecho a recibir, y la función de reformador, es decir, influir como grupo de presión en la política, de forma que se produzcan ciertos cambios demandados por situaciones o problemas sociales. A pesar de que esta función de actuar como grupo de presión es una de las características fundamentales de las organizaciones voluntarias no está muy extendida en España, aunque sí se han dado algunos ejemplos que hacen pensar que es un fenómeno creciente en nuestro país (Cabra de Luna, 1997: 15).

1.5.4. Preservar valores

Las fundaciones, y las entidades no lucrativas en general, son la base para que se sigan desarrollando prácticas como la iniciativa, el voluntariado, la participación, el pluralismo, la defensa de los principios democráticos de la protección de los intereses de las minorías, la satisfacción de carencias de los más débiles, la cooperación al desarrollo... Según Cabra de Luna, las fundaciones trabajan en pos de una sociedad más solidaria y tolerante (1997: 17). Esta función, generadora de solidaridad, supone a la vez un refuerzo en el sistema democrático y un impulso en el tejido social del país, ya que favorece la buena imagen de las fundaciones en la opinión pública y por tanto la captación de fondos y apoyos a la causa (1997: 18).

1.5.5. Actuar como estructuras mediadoras

Cabra de Luna se refiere a que las fundaciones desarrollan un papel mediador entre el individuo y las instituciones complejas de la vida pública. A su juicio, “hacen de pasarela de comunicación entre estas dos esferas” y actúan como “medio de defensa contra la amenaza de la alienación y la soledad del individuo rodeado de estructuras técnicas despersonalizadas” (1997:18).

Las fundaciones son un lugar de encuentro, una plataforma de convergencia de energías, proyectos, fondos e instituciones con interés común, esenciales en el desarrollo de la sociedad civil. Para este autor, las fundaciones constituyen un desafío a la democracia parlamentaria, en el sentido más positivo de la expresión, ya que son un complemento necesario y vital en todas las sociedades democráticas europeas (1997:19).

1.6. Panorama actual. Retos y tendencias actuales de las fundaciones españolas

En la Introducción al *Directorio de Fundaciones Españolas* (2004), Ignacio Camuñas Solís, Presidente de la Asociación Española de Fundaciones en aquel momento, traza un recorrido por el panorama fundacional de

España y califica la expansión creciente del fenómeno fundacional como de “verdadera revolución en lo que viene a conocerse como la nueva realidad del Tercer Sector”.

Analiza como el cambio democrático experimentado en nuestro país en los últimos años ha sido un elemento fundamental en este proceso y señala la libertad y el crecimiento de la riqueza como factores fundamentales en la expansión del número de fundaciones en las últimas décadas. Establece una conexión muy interesante entre las nuevas fundaciones que surgen y los nuevos retos y problemas de la sociedad española. Así, estos cambios sociales han ido promoviendo el surgimiento de fundaciones que llevan a cabo su labor en nuevos campos de actuación como la Conservación del Medio Ambiente, la Innovación Tecnológica, la Cooperación al Desarrollo, la Discapacidad y el Ocio y el Deporte. (cf. AEF, 2004: 10).

Aborda también los problemas del sector fundacional y menciona alguno de los rasgos preocupantes del estado de las fundaciones, como la casi inexistente actividad de alguna de ellas, la insuficiente dotación para los fines que persiguen o la ausencia de los patronatos en lo referente a la responsabilidad y papel de los mismos dentro de la institución (cf. AEF, 2004: 11).

Según Camuñas, una de las carencias más significativas del sector fundacional en España se encuentra en el aspecto comunicacional. Así, en sus propias palabras:

Queda mucho por hacer en el terreno de la comunicación y la transparencia dentro de nuestras fundaciones. Siguen existiendo resistencias muy profundas a dar cuenta de aquellas cifras y datos que ayudarían poderosamente a conocer mejor la realidad de nuestras fundaciones. Convendría insistir en que buena parte de las reticencias y sospechas que se lanzan sobre el mundo fundacional podrían contrarrestarse fácilmente si nuestras fundaciones estuvieran dispuestas a abrirse y comunicar fielmente sus recursos, sus fuentes de financiación, sus programas y objetivos e hicieran de la lucha por la transparencia una de sus principales banderas de actuación. (AEF, 2004:11).

Fernández Torres (2013:100) expone que en España existen más de 200.000 organizaciones dentro de la llamada Economía Social o Tercer Sector. Este sector supone el 10% del PIB español y alcanza en su facturación la nada despreciable cifra de 116.000 millones de euros en 2008. Para la autora “estos datos reflejan el gran peso que poseen las empresas que conforman este sector”. Respecto a las fundaciones, como objeto de análisis de su investigación, el número total supera las 8000 y de ellas 1600 son de acción social.

Cabra de Luna y Fraguas (2004:36 y ss) abordan el tema del futuro de las fundaciones en España. Destacan la

falta de consenso que existe en la visión que tienen estas entidades de sí mismas y exponen que la falta de sentimiento de pertenencia a un grupo puede ser el hecho que provoque la descoordinación y la heterogeneidad que se observa en el sector fundacional.

Los autores exponen una serie de problemas del sector fundacional y señalan a la falta de identidad corporativa y a la dificultad para establecer sinergias entre las propias fundaciones como uno de los principales escollos para el desarrollo del sector fundacional. Para Cabra de Luna y Fraguas (2004:12), este hecho imposibilita poder optimizar recursos y hacer frente común ante las administraciones públicas en los momentos necesarios.

Respecto al futuro del sector, la investigación llevada a cabo por estos autores pone de manifiesto la necesidad de poner en marcha mecanismos de transparencia en la actividad de las fundaciones, ya que se considera que “el público general no entiende el papel de las fundaciones”. Cabra de Luna y Fraguas sostienen que uno de los mayores retos del sector en los próximos años es “promover una mayor presencia y transparencia ante la sociedad”, para lo que es fundamental el desarrollo de estrategias de comunicación adecuadas (2004:47).

Según los autores, uno de los tres asuntos más importantes para las fundaciones en España es “comunicar a la sociedad”. Con esto se refieren a contar qué son, a qué se dedican, cuál es su misión. Éste sería el objetivo del sector más importante en los próximos años ya que,

[...] Esa falta de información y desconocimiento por parte de la sociedad, hace que el sector siga siendo un misterio, que no se adecuen 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: 55).

En las conclusiones finales de nuevo aparece la idea del “reto de comunicar más y mejor” y se califica de “prioritario en los próximos años”, ya que “sólo de esa manera el sector encontrará más oportunidades en el desarrollo de actividades, menos trabas y desconfianza, y más apoyo para sus proyectos” (Cabra de Luna y Fraguas, 2004:57).

En la misma línea que estos dos autores, Rey en su artículo, “La gestión de las fundaciones en el siglo XXI: retos, tendencias y una hoja de ruta”, publicado en la *Revista Española del Tercer Sector*, expone la

complejidad del entorno en el que las fundaciones desarrollan su labor. Define el sector fundacional como un “sector joven, polarizado territorialmente en torno a Cataluña y a la Comunidad de Madrid, escasamente capitalizado y minifundista” (2007:39 y ss).

Señala los tres principales retos a los que se enfrentan las fundaciones hoy día. A juicio de Rey, el primero de estos tres retos sería el “reto identitario”, ya que “las fundaciones tienen pendiente, como el Tercer Sector en su conjunto, definir su identidad en positivo”. El segundo reto al que se refiere la autora es “el de la capacidad”, en su opinión relacionado con “la desproporción entre los recursos de que disponen muchas fundaciones y los objetivos que persiguen” (2007:43). Por último, hace referencia a un tercer reto, que se relaciona con el riesgo que tienen las fundaciones de quedar obsoletas, debido en parte a su propia naturaleza conservadora. La autora aboga por la necesidad de poner en marcha procesos de cambio organizativo dentro del sector fundacional (*cf.* Rey, 2007:44).

Rey analiza en este artículo cómo las fundaciones se enfrentan a estos tres retos desde el punto de vista de sus estrategias de gestión. Es en este punto donde aparece la comunicación y lo hace como elemento fundamental de la estrategia fundacional. La autora expone que: “Para ellas [las fundaciones] 'comunicación' ha dejado de ser sinónimo de diseminación de información y se ha convertido en una de las herramientas básicas de la estrategia fundacional” (2007:45).

Álvarez y Sanzo (2009:173) centran su trabajo en la imagen y el arraigo de las fundaciones en la sociedad actual, y señalan que la consolidación del sector fundacional está condicionada por los siguientes aspectos:

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.

En primer lugar, como es de sobra conocido, la propia figura de la fundación es objeto de desconocimiento y reticencias por parte de la opinión pública y arrastra el lastre de la desconfianza por hechos fraudulentos como el desvío de fondos para fines ajenos a la ayuda humanitaria.

De otra parte, a juicio de estos autores, el acelerado y expansivo crecimiento del sector fundacional puede ser calificado de “excesivo” y tener efectos perniciosos sobre la consolidación del sector como “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”, lo que “puede generar una imagen de descontrol y falta de gobierno” del sector (Álvarez y Sanzo, 2009:174). Estos autores sostienen que la solución a este panorama al que se enfrentan las fundaciones pasa por el fomento de la ética, la transparencia y las prácticas de buen gobierno.

Nazareth Echart en el artículo “Aprender a contar para generar confianza”, define una serie de retos a los que las fundaciones deberían hacer frente en estos momentos:

[...] Avanzar en transparencia, promover una mayor profesionalización, ganar independencia respecto del poder político, adaptarse a los nuevos escenarios que van surgiendo, consolidar su influencia en la definición de estrategias de largo alcance que contribuyan al progreso y el bienestar de nuestro país... (2009:2).

Además de todo ello, para esta autora, el desafío más importante al que deben enfrentarse las fundaciones es “el reto de contar”. Según Echart (2009:2), es necesario hacer una reflexión sobre la eficacia de la comunicación que las fundaciones llevan a cabo y analizar si se alcanza el que, a juicio de la autora, es “el activo más importante con el que puede contar una fundación: la confianza”. La confianza es el elemento nuclear del quehacer de las fundaciones y generarla y mantenerla es responsabilidad de sus gestores. Para esta autora, esto se consigue mediante la “transparencia, rendición de cuentas y una comunicación eficaz” (Echart, 2009:2).

El principal reto de las fundaciones es comunicar y hacerlo con eficacia. Para ello, desde el seno de estas organizaciones han de transmitirse los valores más genuinos que poseen y contar quiénes son, qué hacen y por qué lo hacen. De la buena gestión de la comunicación va a depender que la fundación logre alcanzar la misión para la que fue creada. En palabras de Echart (2009:2), “las fundaciones comunican para existir y existen para comunicar”.

Se observa como existe un consenso entre los autores estudiados sobre la importancia que desempeña la comunicación en el sector fundacional. A continuación se procede a analizar más a fondo el papel de la comunicación en el Tercer Sector y en las fundaciones.

Ideas clave Capítulo 1

- Múltiples conceptos y pluralidad de definiciones: Tercer Sector, Sector no Lucrativo, Economía Social...
- Fundación y Tercer Sector, relación tradicional. Nuevas formas de fundación: vinculadas a partidos políticos, de iniciativa pública... Necesidad de redefinición.
- Tercer Sector, concepto amplio, dispar y heterogéneo. Doble acepción (De La Torre).
- Fundación: Forma jurídica “paraguas” de entidades de muy diversa naturaleza.
- Término “fundación” contaminado por la desconfianza. Innegables ventajas fiscales.
- Características propias: Patrimonio con personalidad jurídica, sometida al Protectorado, carácter de voluntariedad y permanencia, vocación social y carácter institucional, carácter innovador.
- Profusión de legislación. Nuevas necesidades, nuevos tiempos. Demandas de nuevas regulaciones.
- Importante desarrollo del sector fundacional en España con el cambio democrático.
- Funciones sociales de las fundaciones: innovar, prestar servicios, defender, preservar valores sociales, actuar como mediadoras.
- Problemas: falta de identidad corporativa y sentimiento de grupo, dificultad sinergias.
- Retos: comunicar más y mejor. Mecanismos de transparencia que conecten con los públicos.
- Definir identidad en positivo y reflexionar sobre la eficacia de la comunicación. ¿Se logra la confianza de los públicos de la fundación?

Capítulo 2. La comunicación como clave estratégica en el Tercer Sector y las fundaciones

Palabras clave

Comunicación – Fundación - Pilar estratégico – Estrategias comunicativas – Misión - Visión – Valores – Grupos de interés – Retroalimentación - Visión 360º - Visión instrumental - Carácter endogámico – Carácter holístico - Confianza – Profesionalización – Recursos – Falsas ideas – Prejuicios - Inversión – Gastos - Herramientas – Formatos – Medios de comunicación – Política Informativa – Evaluación – Autodiagnóstico – Autorregulación - Modelo de gestión – Confianza – Transparencia - Reputación - Credibilidad

2.1. El estado de la cuestión en torno a la comunicación en el Tercer Sector y en las fundaciones

Balas Lara en *La gestión de la comunicación en el Tercer Sector* (2011) realiza una descripción pormenorizada de cómo se gestiona la comunicación en las organizaciones del Tercer Sector, y para ello se apoya en diversas investigaciones llevadas a cabo por acreditados estudiosos del sector y en los resultados de la investigación llevada a cabo en su propia Tesis doctoral, sobre la que se fundamenta esta obra.

La autora recoge distintas visiones sobre el estado de la cuestión en torno a la comunicación en el Tercer Sector, lo que permite realizar una valoración bastante certera de la actividad comunicativa de las entidades no lucrativas. Para Balas, el punto clave está en analizar si la comunicación se entiende como una función estratégica dentro de los procesos de gestión de las entidades del Tercer Sector. Así, en su opinión:

El conocer la importancia que se le otorga a la comunicación dentro del propio sector o si se realizan planes de comunicación plurianuales o campañas concretas, son indicadores contundentes para conocer con certeza si la comunicación es entendida como una palanca estratégica en la gestión (Balas, 2011: 195).

A su juicio, para saber cómo se ejecuta la comunicación en estas organizaciones, es necesario analizar una serie de factores clave, que son los siguientes:

- Recursos económicos que se destinan a la comunicación.
- Recursos humanos dedicados a la gestión de la comunicación. Configuración del Departamento de comunicación “tipo”.
- Objetivos de comunicación y mensajes que lanzan las organizaciones. ¿Qué se pretende comunicar y

qué se comunica?

- Públicos “objetivo” a los que se dirigen sus campañas.
- Herramientas de comunicación que más se utilizan.
- Medición de la eficacia de las acciones de comunicación, ¿cuáles son las valoradas como más efectivas? (Balas, 2011: 195).

La autora expone que la visión de la comunicación para las entidades pertenecientes al Tercer Sector es, por lo general, instrumental, mediática y orientada a la búsqueda de la financiación. Instrumental, porque se centra en la difusión de carácter promocional. Mediática, pues gira en torno a los medios de comunicación de masas y en tercer lugar, centrada en la búsqueda de recursos financiadores, es decir, carente de intencionalidad educativa (cf. Balas, 2001: 197).

Balas (2011:197) sostiene que los obstáculos principales que se encuentran las instituciones pertenecientes al Tercer Sector para comunicar su misión y actividad son:

- Falta de convicción sobre la importancia de la comunicación.
- Confusión de la comunicación con publicidad y marketing.
- Necesidad de adaptar al personal en tareas comunicativas según su lugar en la organización.

Esta autora afirma que “la comunicación social es una asignatura pendiente” ya que “la comunicación se siente como un problema”. A consecuencia de esto, no se comunica de forma eficaz. Esta función apenas comienza a profesionalizarse dentro del sector y, en general, se sigue improvisando en materia de comunicación (Balas, 2011:197).

De ahí, la importancia de elaborar un nuevo marco teórico específicamente dedicado a una categoría nueva dentro de los gabinetes de comunicación, aquellos que ejercen estas labores desde el Tercer Sector. Para obtener presencia y visibilidad, Balas (2011:198) apunta que las organizaciones deben “buscar su propio modelo de comunicación, dentro de las características base de la comunicación organizacional”.

Recoge las opiniones de diversos expertos y profesionales sobre el papel de la comunicación para las entidades del Tercer Sector, que giran en torno a dos ideas principalmente. Por una parte, la idea de que el sector no es consciente de la relevancia de la práctica comunicativa: “En general, dentro del sector no le dan la importancia que realmente tiene la comunicación, no son conscientes de su trascendencia, por eso hay problemas en este campo”. De otro lado, su marcado carácter endogámico, es decir la comunicación se

reduce a su propio sector de actividad. La autora insiste en la necesidad de autodefinición del sector, de su propia identidad, para comunicar adecuadamente (Balas, 2011:199).

En esta misma línea, Herranz (2007:8) también señala el marcado carácter endogámico de la comunicación de estas entidades como uno de sus principales problemas. Por otra parte, identifica a la pluralidad de identidades de las organizaciones pertenecientes al Tercer Sector como posible causa de la dificultad de crear una imagen homogénea del sector. En este complejo contexto, la gestión de la comunicación como estrategia es, en su opinión, “un elemento cada día más necesario y relevante dentro del sector no lucrativo”. Sin embargo, las organizaciones pertenecientes al Tercer Sector reconocen sus carencias en este sentido, y como afirma el autor, éste “no parece ser el punto fuerte de su gestión”.

A pesar de la reconocida importancia de la adecuada gestión de la comunicación para este tipo de entidades, la práctica nos muestra que se le dedican escasos recursos. Herranz (2007:10) señala que esto puede deberse a la existencia de una serie de falsas ideas o prejuicios, muy arraigados en el seno de estas organizaciones:

- La gestión de la comunicación es sólo un gasto y no una inversión.
- Gestionar la comunicación es caro porque se asocia sólo con la publicidad.
- La comunicación es poco rentable porque es difícil de cuantificar sus resultados.
- La comunicación se limita a editar una revista para el trabajador o socios, que en muchos casos, apenas se lee.
- La gestión de la comunicación precisa de abundantes recursos humanos y financieros.
- La formación en comunicación no es necesaria, todas las personas saben comunicarse.

A juicio de Vidal y Creixams (2006:2), aunque “todavía queda mucho por hacer en el reconocimiento de la importancia que tiene la comunicación en el Tercer Sector”, sí que se percibe una incipiente preocupación por parte de las organizaciones de comunicar de forma planificada y eficaz. En sus propias palabras:

Cada vez con mayor frecuencia ya se preparan planes de comunicación en las organizaciones, se tienen en cuenta los conocimientos sobre comunicación a la hora de incorporar a personas nuevas en la entidad, toma importancia la imagen y el posicionamiento de la entidad, se trabaja la coherencia en las acciones de comunicación... La comunicación pensada y profesionalizada tiene, cada vez más, una función activa de proyección del sector social y las causas por las que trabaja.

Para estas autoras, este hecho supone una oportunidad para los profesionales de la comunicación, ya que con sus conocimientos y experiencia, pueden entrar a formar parte de “un mundo bastante desconocido a nivel profesional hasta el momento” (Vidal y Creixams, 2006:3).

2.2. La importancia de la comunicación como clave estratégica en el Tercer Sector y en las fundaciones

Como exponen Vidal y Creixams (2006:1), las organizaciones del Tercer Sector tienen como objetivo “conseguir una sociedad mejor a través de su actuación” y desde este enfoque de cambio social, necesitan informar y sensibilizar a la sociedad sobre aquellas cuestiones que consideran importante promover o cambiar. Es en este sentido, donde la comunicación desempeña un papel fundamental, ya que para las organizaciones no lucrativas, “es básico ser capaces de comunicarse con la sociedad en la que actúan”.

Estas autoras afirman que la comunicación es parte consustancial de la naturaleza de cualquier organización no lucrativa, ya que, en sus propias palabras:

La comunicación forma parte esencial de la razón de ser de cualquier organización sin ánimo de lucro. Así, por ejemplo, mientras las empresas comunican para existir (vender más), las entidades sin ánimo de lucro existen para comunicar (por una sociedad mejor) (Vidal y Creixams, 2006: 1).

Balas (2011: 203) comparte esta misma idea y recalca que el hecho comunicativo está en la génesis de las entidades del Tercer Sector, ya que, sin duda, las organizaciones no lucrativas existen para transmitir sus valores a la sociedad. La autora recoge la creencia ampliamente extendida entre expertos y estudiosos de la materia de que la comunicación es un pilar estratégico fundamental para el Tercer Sector. Para muchos de los entrevistados por esta autora en su trabajo de investigación, la comunicación “tiene un carácter imprescindible para el futuro del sector” y la consideran “determinante en la sociedad mediática que vivimos”, ya que a su juicio “sin comunicación no hay posibilidades de visibilización”.

La importancia de la comunicación para que el sector sea reconocido por la sociedad es incuestionable. Así, a juicio de los entrevistados por Balas (2011: 203) “la comunicación juega una papel clave, tanto a nivel micro, por servir de correa de transmisión entre las organizaciones del propio sector, como macro, para trasladar hacia la opinión pública nuestra actividad”.

En “Gestión de la comunicación en el sector no lucrativo español”, Fernández Torres sostiene que la

comunicación es una herramienta de cuya buena gestión va a depender en gran medida la consecución de la misión de las entidades pertenecientes al Tercer Sector. En sus propias palabras:

[...] La buena gestión de la comunicación servirá para que estas entidades logren el apoyo público para una actividad, causa, movimiento o institución, consiguiendo de tal modo los fines y objetivos que se proponen (2013: 94).

Para la autora, el hecho de que existan deficiencias en la comunicación promueve la imagen distorsionada existente sobre las entidades del Tercer Sector, ya que “si la comunicación es deficiente, la imagen no se ajustaría a la realidad”. El nivel de importancia de la comunicación en las organizaciones del Tercer Sector es tal que Fernández Torres (2013:101 y ss) la considera como la herramienta necesaria “para que se superen las imágenes distorsionadas y alcanzar una alta reputación”. La comunicación corporativa en este tipo de entidades es una “herramienta de dirección estratégica de carácter holístico” que les proporcionará “un buen grado de reputación e imagen”.

Durán y Fernández en el artículo “La comunicación en las organizaciones del Tercer Sector”, inciden en la importancia de la gestión estratégica de la comunicación como elemento generador de confianza hacia las entidades que conforman el Tercer Sector. Para estas autoras, “la confianza es un factor fundamental para la construcción de una cultura solidaria y de corresponsabilidad social” y la comunicación debe ser entendida como “un punto de encuentro” lo que a su vez “plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social” (2010:597).

A pesar de la reconocida relevancia de la actividad comunicacional en este ámbito, la investigación llevada a cabo por estas autoras pone de manifiesto la carencia de estrategias comunicativas en las entidades pertenecientes al Tercer Sector y así lo reconocen desde las propias organizaciones entrevistadas:

Carecemos de una estrategia de comunicación adecuada. Tenemos poca capacidad para transmitir a la sociedad problemas muy importantes, la gente no nos conoce o nos conoce mal, a menudo no conseguimos captar su interés. [...] En general, tenemos serias dificultades para romper el silencio de la prensa y los medios de comunicación, para difundir y proyectar nuestra realidad asociativa hacia el entorno social. Sólo atraemos la atención de los medios cuando hay una catástrofe o algún escándalo (Durán y Fernández, 2010: 598).

La comunicación desempeña un papel socializador y de cohesión, tanto dentro como fuera de las organizaciones del Tercer Sector. A juicio de Durán y Fernández (2010:598): “la comunicación debe convertirse en un elemento generador de capital humano, relacional y social, para que de esta manera se

logre el bienestar social”

Las entidades del Tercer Sector deben necesariamente incluir la comunicación dentro de sus planes estratégicos con un carácter integral y global. Este enfoque de la comunicación tiene en cuenta tanto a los públicos internos, de la propia organización, como a los externos, “con el fin de generar una imagen pública favorable a los objetivos de la organización”. Se refieren a una “visión de 360º de la comunicación”, que considera a la organización como “una comunidad viva de personas que evolucionan o cambian en interacción constante con el entorno o supra sistema” (Durán y Fernández, 2010:598).

Además de este planteamiento integral y global, Durán y Fernández (2010:599), abogan por la necesidad de establecer un enfoque productivo de la comunicación en las organizaciones del Tercer Sector. Esta segunda visión supone “situar al proceso de la comunicación en su propio contexto, o en el sistema al que sirve para que dicho sistema cumpla, a su vez de forma integral con sus propios objetivos y metas” y nace y se nutre de la retroalimentación.

Estas autoras definen la comunicación como “el sistema nervioso central de las organizaciones” ya que como herramienta genera una serie de relaciones interpersonales tanto dentro de la organización como con su entorno. Esta función comunicativa está enraizada en su propia identidad:

Las empresas comunican para existir, pero las organizaciones del Tercer Sector existen para comunicar, para transmitir sus valores a la sociedad. Se puede decir que la comunicación forma parte de la esencia misma de estas organizaciones, y está presente en todos sus procesos, en toda la gestión (Vidal, 2004 citado por Durán y Fernández, 2010: 599).

En la medida en que las organizaciones pertenecientes al Tercer Sector lleven a cabo este doble enfoque de la comunicación, estratégico y productivo, y no meramente instrumental, como se suele operar tradicionalmente, las acciones comunicativas se convertirán en maneras de influir en los actores sociales, en sus relaciones, percepciones y acciones, lo que a la vez supondrá la puesta en marcha de procesos de cambios a favor del bienestar general (cf. Durán y Fernández, 2010:600).

Como bien señala Balas (2011: 203), si bien el discurso sobre la relevancia de la comunicación es constante desde las propias organizaciones, los hechos no lo constatan. Es decir, mientras que desde las entidades se habla de la enorme importancia que tiene para ellas la comunicación, la inversión en recursos materiales, económicos y de personas son escasos. Es decir, encontramos una discordancia entre el papel que dicen que

tiene la comunicación y los recursos que se le asignan en la realidad.

En la misma línea, Pérez López en *Si no comunicas no existes. La comunicación en las fundaciones*, sostiene que, a pesar del consenso existente sobre la relevancia de la comunicación como clave o herramienta estratégica en el ámbito de las fundaciones, la práctica nos muestra que “es un área a menudo descuidada” (2009:12). Se le dedican pocos recursos humanos y económicos, existe una escasa formación del personal en este campo y tampoco existen estrategias ni normas que guíen la actuaciones en esta materia (cf. Pérez López, 2009:16).

2.2.1. El papel estratégico de la comunicación en las fundaciones

En el capítulo “La comunicación en las fundaciones”, perteneciente a *Organización y funcionamiento de las fundaciones* y editado por la Asociación Española de Fundaciones, María José Canel y Nazareth Echart sostienen que la comunicación es una tarea esencial en este tipo de organizaciones, muy vinculada a la relación que se establece con los medios.

Estas autoras comienzan su exposición con una contundente sentencia: “*No communication, no event*”. Canel y Echart explican que:

[...] Éste es un dicho acuñado en el sector que equivale a decir que, cuando no se aparece en los medios no se es nadie. Siendo más extremistas: una fundación que no se comunica no existe. Como institución pública que es, la fundación ha de buscar su sitio, su perfil, ocupar su lugar... tener una identidad y comunicarla. Al comunicarse, la fundación logra que sus públicos conozcan la misión y que esa misión sea aceptada (2005: 65).

En este mismo sentido, Pérez López (2009:11) asegura que “resulta inconcebible una fundación que no tenga necesidad de comunicar nada al exterior”. El autor defiende la importancia de la correcta gestión de la comunicación para este tipo de entidades. En primer lugar, para dar a conocer la causa y que sea percibida como relevante para la opinión pública. A juicio de este autor, además de generar notoriedad, es necesario convertir esta popularidad en apoyo efectivo.

Para Pérez López, la comunicación debe ser mucho más que un mero instrumento para la transmisión de información generada por las fundaciones:

La comunicación no sólo cumple una función instrumental en el desarrollo de una fundación. Con ser esto esencial para la prosperidad e incluso la supervivencia de toda organización ciudadana en

un contexto altamente competitivo (más de 8.000 fundaciones y unas 25.000 asociaciones), no hay que olvidar que la comunicación es también una actividad esencial para el cumplimiento de la misión. Para las fundaciones que tienen como cometido la educación, la formación o la incidencia política, comunicar es consustancial a su labor (2009: 12).

Según el autor, la comunicación tiene dos funciones fundamentales en el desarrollo de la actividad de las fundaciones. Por un lado, una función instrumental, que denomina como “esencial para la supervivencia de toda organización ciudadana en un contexto altamente competitivo”. La segunda de las funciones de la comunicación en el ámbito de las fundaciones es la estratégica. Se vincula al cumplimiento de la misión, que considera la verdadera razón de ser de la organización, y está estrechamente ligada a los objetivos de los planes estratégicos de la entidad (cf. Pérez López, 2009:12 y ss).

Las fundaciones son grandes productoras de información (comunicados de prensa, folletos de presentación, memorias, boletines, revistas...) pero en muchos casos detrás de este ruido no existe una planificación estratégica de la comunicación. Según Pérez López, “las organizaciones no lucrativas se preocupan más por producir información que por comunicar adecuadamente” (2009:13). Apunta también a las reticencias hacia la comunicación que existen desde la propia cultura interna de las fundaciones: “Se sienten autosuficientes, por lo que no buscan el respaldo social. Sus dirigentes pueden estar poco inclinados a rendir cuentas de lo que hace la organización por temor a ser cuestionados o porque no sienten la necesidad de responder ante nadie” (2009:14).

Pérez López (2009:27) realiza un interesante análisis de los conceptos de identidad corporativa y de posicionamiento. A la hora de definir la política de comunicación a seguir, el punto de partida fundamental es la auditoría de imagen. Para este autor, la identidad corporativa “supone tener una serie de valores en común y una manera de trabajar que se refleje en cómo se reconoce a nuestro proyecto o nuestra fundación”.

Respecto al posicionamiento, el autor recalca la importancia de encontrar aquellos rasgos definitorios que hacen única a la entidad. Sobre estas características propias se va a desarrollar la imagen de marca que permitirá a la fundación conectar con sus públicos. La identidad (en lo referente a misión, valores, creencias y método de trabajo) y el posicionamiento son los dos pilares sobre los que se asienta el plan de comunicación y de ahí su gran importancia (Pérez López, 2009:30).

En definitiva, la calidad y la eficacia de la comunicación va a depender en gran medida del nivel de

profesionalización de la misma y de la asignación de recursos humanos y económicos adecuados, además de la pertenencia o no a un plan estratégico más amplio.

Óscar Villa Guinea en “La marca fundación”, artículo publicado en la revista *MK Marketing + Ventas*, insiste en la necesidad de prestar atención a la comunicación como herramienta estratégica para lograr un posicionamiento adecuado, diferenciarse del resto de fundaciones, crear valor para sus grupos de interés y para la propia organización. Así, en sus propias palabras: “La realidad actual de las organizaciones nos lleva necesariamente a prestar atención, además de la identidad y a la relación con otras marcas, a la comunicación de la fundación” (2005: 50).

El autor se refiere a la importancia de generar una comunicación efectiva en el seno de las fundaciones para “hacer más consistente y meritorio su papel en la sociedad” ya que sólo de esta manera “fortaleceremos nuestra imagen y ayudaremos a construir y controlar nuestra reputación corporativa” (Villa, 2005: 50).

2.2.2. Las funciones de la comunicación en las fundaciones

Canel y Echart (2005:66) otorgan a la comunicación un papel fundamental dentro de las fundaciones, ya que ésta desarrolla una serie de funciones imprescindibles en la vida de estas entidades. Estas funciones son:

- Dar a conocer servicios. La fundación puede ofrecer grandes servicios pero si el público no los conoce difícilmente va a acudir a ellos.
- Recaudar fondos. La estrategia de comunicación va a conseguir que la fundación sea más (notoriedad) y mejor (notabilidad) conocida.
- Influir en las decisiones políticas. La fundación actúa como interlocutor válido en la cuestión.
- Motivar a los públicos propios. Implicar y estimular mediante el desarrollo de canales de comunicación interna.
- Captar voluntarios, en el caso de que fuese necesario para la labor de la fundación.

2.2.3. El proceso de planificación estratégica de la comunicación en las fundaciones

Canel y Echart (2005:67) señalan la complejidad que supone la puesta en marcha de procesos de gestión de comunicación eficaz en el ámbito de las fundaciones. En primer lugar, supone enfrentarse a una serie de problemas, que pueden ser de diferentes tipos. Así, las autoras hacen referencia a los siguientes aspectos:

- Estructurales, es decir, que el lugar que ocupe la comunicación en el organigrama no sea el adecuado.

- Financieros, escasez de recursos o insuficiente partida presupuestaria dedicada a la comunicación.
- Profesionales, ya que el perfil de la persona que se dedica a la comunicación no lo hace en exclusiva y/o carece de la formación adecuada.
 - De ausencia de gancho, es decir no consiguen que los medios publiquen sus informaciones.

Una vez que se tiene conciencia de estas dificultades y se ha valorado y medido la influencia que pueden ejercer, la organización se encontrará en condiciones de iniciar el proceso de planificación estratégica de la comunicación.

El punto de partida de una buena gestión de la comunicación en el sector es la definición de la propia identidad de la fundación. Para ello, es necesario plantearse una serie de preguntas, desde el seno de la propia fundación: “Qué somos, quiénes, cuántos, qué queremos, para qué estamos y qué nos diferencia de los demás (y nos hace únicos en el sector)” (Canel y Echart, 2005: 67).

Las autoras se refieren a definir con claridad la misión para la que fue creada la fundación, que se recoge en los estatutos y que constituye su objeto social. Esta finalidad, que en cierto modo, puede resultar abstracta, técnica, genérica o confusa, se debe concretar en un eje conceptual, idea fuerza sobre la que gira el mensaje que pretende transmitir la fundación. Un segundo paso fundamental es la selección de aquellos atributos a los que se quiere que se asocie el nombre de la entidad y sobre los que, en tercer lugar, se construirá un concepto global que defina “de un golpe” lo que la fundación quiere ser (Canel y Echart, 2005: 68).

A pesar de que parezca una obviedad, para Canel y Echart (2005:69), la comunicación debe ser entendida como un proceso estratégico, en el que existe “un punto de partida (lo que hoy somos y donde estamos) y de llegada (lo que queremos que sea la fundación tras la comunicación)”. En este proceso no hay lugar para la improvisación aunque sí para una necesaria flexibilidad.

Comunicar con estrategia implica poner en marcha un proceso de planificación de la comunicación, compuesto por cuatro fases:

1. Investigar.

Se refiere al análisis de la situación sobre la que se va a operar. Los resultados de la investigación permitirán conocer a los públicos a los que se va a dirigir la comunicación y a las demás fundaciones que forman parte del sector. Además de ello, posibilita la identificación de los puntos fuertes y débiles de la fundación y los atributos a los que se les asocia en la mente de sus grupos de interés. De otro lado, la investigación nos

ofrecerá datos sobre las tendencias del sector y la evolución de la competencia (Canel y Echart, 2005: 70).

2. Planificar.

Consiste en establecer unos objetivos con unos plazos y según unos recursos definidos. En esta fase de planificación, se elabora un plan de acción compuesto por una secuencia de acciones a seguir para alcanzar los objetivos, se definen las tareas de las personas encargadas de la comunicación, se identifican los indicadores de efectividad sobre los que se medirá el grado de consecución de los objetivos y se realiza un cálculo del presupuesto. De esta fase saldrá el cronograma, documento en el que se tratan al detalle todas las acciones que se van a llevar a cabo.

3. Ejecutar.

La fase de ejecución es la más visible del plan de comunicación, ya que supone el paso a la acción. Se trata de transmitir el mensaje que se ha diseñado mediante los canales que se han seleccionado.

4. Evaluar.

En esta fase final se lleva a cabo la medición de los resultados, es decir, se evalúa el éxito de la acción comunicativa. Se trata de una fase compleja, en cuanto no siempre está claro cuáles son los criterios de evaluación más adecuados. Por otra parte, los resultados obtenidos en esta evaluación deben ser tenidos en cuenta a la hora de poner en marcha una nueva fase de investigación y planificación, lo que supone dotar al proceso de un carácter cíclico.

Canel y Echart (2005:73 y ss) sostienen que, una vez que se ha diseñado el plan de comunicación, es fundamental asegurar que se lleva a la práctica con eficacia, para lo que se debe evaluar si se ajusta a una serie de parámetros, que estas autoras definen como “las siete C de la comunicación con eficacia”, y que son los siguientes:

1. Contextualización.

El mensaje debe estar en consonancia con el entorno en el que se va a desarrollar la comunicación y favorecer la participación de los públicos a los que se dirige.

2. Contenido.

El mensaje tiene que estar dotado de significado para los receptores, para lo que deber ser relevante y compatible con su sistema de valores.

3. Claridad.

Es imprescindible que el mensaje sea coherente y no dé lugar a confusiones. Para ello, hay que emplear los recursos necesarios para lograr que las ideas se conceptualicen y visualicen rápidamente. Igualmente, es fundamental realizar un pre test sobre el mensaje, con el que se compruebe su comprensión por parte de los públicos.

4. Continuidad.

El mensaje debe ser repetido las veces que sea necesario para asegurar su comprensión, con la debida precaución de no generar el efecto de saturación en los públicos.

5. Canalización adecuada.

Existen múltiples canales mediante los que transmitir el mensaje y cada uno de ellos presenta unas ventajas e inconvenientes distintos. De ahí que sea imprescindible hacer una elección adecuada sobre el canal a través del que se va a comunicar. Para ello, se debe tener en cuenta las posibilidades con que cuenta la fundación como emisor y las características de su público como receptor.

6. Capacidad.

El emisor de la comunicación, en este caso la fundación, debe tener en cuenta la capacidad del público al que se destina el mensaje, es decir las posibilidades de recepción.

7. Credibilidad.

Este factor es fundamental para asegurar la eficacia de la comunicación y depende del grado de conocimiento que se posea de la fundación, así como del grado de sinceridad de la misma a la hora de servir a sus públicos.

2.2.4. La relación entre las fundaciones y los medios de comunicación

Canel y Echart (2005:75) ponen de manifiesto la gran importancia que tiene para las fundaciones establecer buenas relaciones con los medios de comunicación. Las autoras señalan que existe un desconocimiento por parte de las fundaciones del funcionamiento de los medios y por tanto, no existe ninguna política informativa por parte de las mismas.

Esta política informativa debe tener una función directiva en el seno de las fundaciones, lo que supone que la persona que se encargue de estas tareas debe ocupar un puesto en el nivel directivo. Además de esto, debe cumplir una serie de características. Según las autoras, la política informativa de las fundaciones debe ser transparente, proactiva, ágil, accesible y de calidad, y para ello es necesario mantener una relación permanente con los medios (Canel y Echart, 2005:76).

Las autoras hacen una serie de recomendaciones en lo referente a la relación entre las fundaciones y los medios de comunicación. Para Canel y Echart (2005:76) es importante:

- Identificar si lo que se va a comunicar merece atención informativa.
- Emplear el canal adecuado a la importancia de la información.
- Comprender el trabajo de los medios y proporcionarle la información en formato periodístico y dentro de un plazo de tiempo prudencial. Es conveniente adjuntar material audiovisual, si se dispone de esta posibilidad, ya que esto hace más fácil obtener espacio.
- Disponer de una información fácilmente asequible, con un completo sistema de documentación.
- Asegurar una clara interlocución, es decir los medios deben conocer quién es el responsable de la política informativa y deben disponer de sus datos de contacto.
- Agradecer cuando sea oportuno únicamente, lo que quiere decir no basar la relación con los medios en favores.

Las fundaciones deben crear noticias que generen el interés de los medios. La forma de conseguirlo es, a juicio de las autoras, informando acerca de cuestiones tengan relevancia pública, creando historias que humanicen la información, utilizando el formato noticia, sintetizando el mensaje y adecuándose a los ritmos informativos, es decir a los tiempos en que se trabaja en medios (Canel y Echart, 2005:78).

2.2.5. Las principales herramientas de comunicación empleadas por las fundaciones

Canel y Echart (2005:79) definen y analizan en su investigación las principales herramientas de comunicación empleadas por las fundaciones. Así estas autoras, señalan que son: nota de prensa, videocomunicado, rueda de prensa, *dossier* de prensa, boletín informativo y las propias que ofrece Internet.

2.2.5.1. Nota de prensa

La nota de prensa se emplea para transmitir informaciones de interés para los medios que no tienen la

relevancia suficiente como para convocar un encuentro personal. En opinión de las autoras, “viene a ser como una publicidad gratuita”, ya que se ocupa un espacio en los medios que no se paga y además permite controlar el mensaje que se quiere transmitir. La gran desventaja de esta herramienta es que, a diario llegan a los medios un enorme número de notas de prensa, lo que dificulta su publicación. Por ello, la nota de prensa debe ser redactada de forma atractiva, en formato periodístico y sin parecer “información interesada” (Canel y Echart, 2005:79).

2.2.5.2. Videocomunicado

Se trata de la adaptación de la nota de prensa al medio audiovisual. Permite a los periodistas que trabajan en televisión emitir la información tal y como se recibe. A pesar de que la emisión no está asegurada, posibilita ejercer un gran control sobre el mensaje (cf. Canel y Echart, 2005:80).

2.2.5.3. Rueda de prensa

En opinión de las autoras (2005:80), el éxito de una rueda de prensa está en función de la actividad de la fundación, de su proyección social, de lo oportuno del tema y de la agenda de actos previstos para el día de la convocatoria. La rueda de prensa se convoca para informar de temas que se suponen de interés general y lleva implícito que el convocante se someterá a una ronda de preguntas. En el caso de que el responsable de la fundación no se encuentre dispuesto a ello, no se encuentre cómodo o haya algo a lo que no se quiera contestar, es mejor no hacer la convocatoria (cf. Canel y Echart, 2005: 82).

Canel y Echart (2005: 82) exponen que el lugar donde se lleve a cabo la rueda de prensa debe ser accesible, gozar de unas buenas condiciones técnicas y un tamaño adecuado. El fondo sobre el que se coloque el portavoz debe ser liso, para poder colocar el logo de la fundación.

Para las autoras, es fundamental realizar un seguimiento una vez que se ha celebrado la rueda de prensa. Esto supone, que el responsable de la política informativa de la fundación debe mantener una actitud abierta a las preguntas, analizar la cobertura que se le ha dado y prestar atención a los medios que no han acudido: comprobar cuáles son, por qué razón no han asistido y proporcionarle el material que se haya distribuido (cf. Canel y Echart, 2005:82).

2.2.5.4. Dossiers de prensa

El *dossier* de prensa suelen ser una carpeta que incluye una serie de informaciones en diferentes formatos: nota de prensa, hoja con los datos básicos de lo presentado, artículos generales, fotos y material complementario de la fundación (cf. Canel y Echart, 2005: 82).

2.2.5.5. Boletines informativos

Es una publicación de carácter periódico e informal. Las fundaciones suelen emplear los boletines informativos para comunicar interna y externamente. Actualmente un gran número de fundaciones han optado por emplear la versión electrónica, conocida como *newsletter* (cf. Canel y Echart, 2005: 83).

2.2.5.6. La comunicación de las fundaciones a través de la red

La llegada de Internet ha supuesto una verdadera revolución en las formas de comunicar a nivel global, y por supuesto, también en el ámbito fundacional. Correo electrónico, sitios *webs*, ciberfolletos, foros o *listservs* (discusiones en grupo con una inscripción previa en una lista) son algunas de las posibilidades que ofrece Internet a las fundaciones para comunicar (cf. Canel y Echart, 2005: 84).

A juicio de Canel y Echart (2005:84), las fundaciones no pueden vivir ajenas a esta nueva forma de comunicar. En sus propias palabras:

La red puede servirles, por ejemplo, para mejorar la interactividad con sus públicos, atender las necesidades informativas de los periodistas, dar a conocer los estudios que se realizan o promueven o para gestionar la comunicación en una situación de crisis.

Este análisis llevado a cabo por Canel y Echart, es sin duda valioso, aunque no hace referencia a aspectos como la portavocía, los medios internos, la imagen visual o los eventos. Considero que realizan su valoración desde una perspectiva clásica y esencialmente periodística.

2.2.6. La importancia de la evaluación permanente en la comunicación de las fundaciones

La eficacia de la comunicación en las fundaciones dependerá en gran medida de la voluntad de seguimiento y evaluación de sus acciones comunicativas. Según Canel y Echart, este seguimiento permite identificar puntos fuertes y débiles en la actividad comunicacional, saber en qué medida se han alcanzado los objetivos

y llevar a cabo correcciones en lo que sea necesario. El papel de la evaluación de las acciones comunicativas, a menudo descuidado por las fundaciones, es esencial para conocer si la comunicación ha contribuido “a definir y dar a conocer de manera eficaz la entidad” (2005: 85).

2.3. La gestión de la comunicación para la transparencia en el Tercer Sector y las fundaciones: Confianza, Transparencia y Reputación

La influencia y la relevancia de las organizaciones no lucrativas en la sociedad es indiscutible. Ejercen un gran poder a la hora de sensibilizar a la ciudadanía sobre temas como medio ambiente, cooperación o derechos humanos. Paralelamente, como recoge Herranz (2007:7), las encuestas a nivel mundial señalan que estas entidades gozan de una gran confianza por parte de la opinión pública en la mayoría de los países del mundo.

A la vez, el sector no lucrativo se ha visto envuelto en una crisis de confianza generalizada debido a diversos escándalos en el seno de organizaciones no gubernamentales, en ocasiones muy conocidas. Además de ello, estas informaciones han dañado la imagen de este tipo de organizaciones que, por extensión, han sido objeto de reticencias por parte del público general. Para Herranz (2007:7), los casos de corrupción, estafas, lucha de poder, fraudes, mala gestión y crisis que se han producido durante los últimos años en organizaciones no gubernamentales, como la Asociación Española Contra el Cáncer (1998), la fundación ANDE (2000), la Fundación Sabera (2002), el Comité Español de UNICEF (2003), Gescartera (2004), y más recientemente los casos de ANESVAD e INTERVIDA, han puesto de manifiesto un descenso en la confianza y credibilidad de los ciudadanos ante este tipo de organizaciones y una distorsión en la percepción e imagen pública que la ciudadanía tiene de las mismas.

Ante esta problemática, este autor apuesta por la transparencia ante la sociedad y la adecuada gestión de la comunicación como instrumento facilitador de la confianza. Herranz expone que:

La transparencia se ha convertido en un valor central dentro de una sociedad que camina entre problemas que acrecientan la inseguridad, la incertidumbre y la desconfianza de los ciudadanos. La ética, la moral y la confianza se han convertido en elementos que delimitan el verdadero valor de la transparencia como un signo y una necesidad de la sociedad actual. La gestión de la comunicación puede ser una estrategia válida para mejorar la transparencia. En este artículo se analiza el estado actual de la comunicación y los niveles de confianza y transparencia en estas organizaciones, y cómo la gestión de la comunicación puede ser un elemento generador de transparencia que contribuya a mejorar la imagen, la confianza y la reputación de estas organizaciones (2007: 8).

Para las organizaciones del Tercer Sector, la confianza como valor es incluso más relevante que en el sector lucrativo. Herranz sostiene que las organizaciones no lucrativas se encuentran cada día en la cuerda floja de la confianza y la legitimidad de los públicos y que esta situación puede ser más estable “si la confianza y la legitimidad están fundadas bajo los pilares de un trabajo diario eficiente, ético y una comunicación para la transparencia” (2007: 11).

La transparencia como concepto se encuentra estrechamente vinculada a la comunicación y como valor debe formar parte del quehacer diario de las organizaciones no lucrativas y estar presente en todas las áreas de gestión de la actividad de las mismas. A juicio de Herranz (2007: 21), “en ese comportamiento diario, la gestión de la comunicación contribuye, no sólo como estrategia que orienta las acciones, sino también como herramienta de difusión informativa y participativa dentro y fuera de la organización”.

Para este autor, no ser transparentes puede tener un coste muy elevado para las organizaciones e incluso, llegado a un extremo, puede llegar a suponer su desaparición, y cita el caso de Arthur Andersen. Además, la gestión adecuada de la comunicación para la transparencia será la llave para afianzar la confianza y la reputación de la entidad ante sus distintos grupos de interés (Herranz, 2007: 21).

Herranz (2007: 22) sintetiza el proceso de la comunicación para la transparencia en una fórmula (Figura 3), en la que la gestión de la comunicación es un elemento generador de transparencia fundamental para las organizaciones no lucrativas:

Figura 3. Fórmula del proceso de gestión de la comunicación para la transparencia

$$\text{Transparencia (Valor) x Comunicación (Estrategia / herramienta)} \\ = \\ \text{Imagen (Percepción), Confianza (Sentimiento) y Reputación (Reconocimiento)}$$

La transparencia como valor debe estar presente en la misión, cultura e identidad de la propia organización y tiene que existir un deseo de ser compartida con todos sus públicos. Al mismo tiempo, para este autor, la comunicación tiene que ser entendida en un doble sentido. Por una parte, como proceso estratégico, que

planifica y orienta hacia la consecución de objetivos, y por otra “como conjunto de técnicas y herramientas que ponen en marcha las acciones previstas” (Herranz, 2007: 22).

En esta formulación de Herranz, la transparencia va más allá del enfoque económico de rendición de cuentas y la comunicación, mucho más allá de un mero proceso informativo. La importancia de la comunicación estriba en que se entiende como estrategia e instrumento pero también “como un proceso global de relación y de conocimiento de los grupos de interés” (2007:23).

La gestión de la comunicación para la transparencia es una filosofía, una manera de entender la organización tanto en una dimensión interna como externa, inmersa en su propia estrategia, y que engloba todas las acciones comunicativas que se puedan llevar a cabo. Este planteamiento de Herranz considera que esta forma de operar en comunicación es “una característica esencial y un compromiso de la organización con su misión y sus valores” (2007:23).

La puesta en marcha de este modelo de gestión de la comunicación para la transparencia tiene un marcado carácter dinámico, ya que actúa de forma transversal en varias áreas de la organización y lo hace mediante múltiples mecanismos, ya sea administrativos, financieros, etc. En opinión del autor, tiene un doble efecto positivo sobre la organización. Por un lado, a medio plazo, sobre la confianza y a largo plazo, en la reputación de la entidad ante sus distintos públicos (cf. Herranz, 2007: 24).

Comunicar para ser transparentes permite a las organizaciones no lucrativas “informar, influenciar y motivar (dentro) a los miembros de la organización” y “mostrar su trabajo, sensibilizar y educar (fuera) sobre su labor”. Las estrategias de comunicación para la transparencia deben ir en la misma línea del plan estratégico de la entidad y, además de esta coherencia, deben mostrar cierta flexibilidad que permita las revisiones necesarias. Para este autor, “la comunicación es uno de los mejores caminos para que los ciudadanos, los socios, los voluntarios, otras organizaciones y los medios de comunicación conozcan, comprendan y valoren ese trabajo” (Herranz, 2007:27).

Herranz (2007:27) establece los cuatro pilares sobre los que se fundamenta el proceso de gestión de la comunicación para la transparencia en las organizaciones del Tercer Sector:

- Amplitud del concepto de transparencia, que trasciende lo puramente económico. Implica pasar de un concepto de “rendición de cuentas, *accountability*” a un comportamiento comunicativo diario en el trabajo de la organización, presente en todas sus áreas de actuación.

- Planificación e implantación de estrategias de comunicación segmentadas a los diferentes públicos de la organización, según sus necesidades y participación como emisores. Es decir, supone considerar a los públicos tanto emisores como receptores de transparencia.
- Emplear las nuevas tecnologías e Internet como herramientas de comunicación y transparencia de bajo coste que permite además una interacción rápida, directa y masiva con los públicos.
- Establecer una serie de parámetros de comunicación en momentos de crisis, que permitan afrontar estas situaciones, en las que aumenta el riesgo de pérdida de confianza y reputación, de la mejor manera posible.

En definitiva, para este autor la gestión de la comunicación para la transparencia debería ser un área prioritaria para las organizaciones no lucrativas y a la que se tendría que dedicar la inversión necesaria. En el contexto actual, se trata de una potente herramienta que “permite mejorar la imagen como percepción pública a corto plazo, aumentar la confianza, a medio plazo, y consolidar la reputación como reconocimiento a largo plazo” (Herranz, 2007:28).

En el terreno de las fundaciones, encontramos planteamientos similares a los de Herranz en la obra de Rey (2007:45), para quien la transparencia en el sector fundacional es “un requisito para su supervivencia”. Afirma que las fundaciones más punteras están poniendo en marcha mecanismos de autorregulación en materia de transparencia, más allá de las exigencias legales, en forma de códigos de buen gobierno o códigos de conducta ya existentes. Para esta autora, estas entidades son “conscientes de que esa y otras prácticas de buen gobierno son la solución óptima a cualquier problema de imagen del que el sector pueda adolecer en este momento y previenen males mayores”.

Rey elabora una propuesta de hoja de ruta, basándose en el concepto de confianza, que sostiene que “es el núcleo del quehacer de las fundaciones, y es la responsabilidad de sus gestores saber generarla y mantenerla”. A juicio de esta autora existen tres ejes sobre los que hay que incidir para generar y alimentar la confianza y que son: los valores de la fundación, la especialización y la capacidad organizativa (2007: 49).

En la misma línea, Rovira, Bernart y Johansova en “Transparencia y rendición de cuentas en las Entidades No Lucrativas. El caso de las fundaciones”, reconocen la estrecha y necesaria relación entre transparencia, comunicación y credibilidad en el desarrollo de la labor de las fundaciones:

La transparencia también es la base de las relaciones de comunicación con los grupos de interés externos. Si los máximos responsables de la organización difunden información que

da una imagen precisa de la organización crearán un depósito de credibilidad que servirá para afianzar la relación con sus partes interesadas (2012: 169).

2.4. La opinión de un experto sobre la comunicación de las fundaciones: Agustín Pérez, Director de Ágora Social

Agustín Pérez, es fundador y director de Ágora Social, consultoría dedicada a la comunicación de las organizaciones del Tercer Sector. Ha sido responsable de formación y desarrollo organizativo en Amnistía Internacional España, miembro del departamento de relaciones externas del Instituto de Estudios Políticos para América Latina y África y responsable de captación de fondos en Amnistía Internacional.

Ha ejercido como docente en:

- Curso superior de dirección de fundaciones (Asociación Española de Fundaciones – Universidad San Pablo CEU).
- Máster en dirección de entidades no lucrativas (Cruz Roja Española – Universidad Abierta de Cataluña).
- Curso de gestión práctica del *Fundraising* (Asociación Española de *Fundraising* - *Madrid School of Marketing*).
- Certificado europeo de formación en *Fundraising* (Asociación Española de *Fundraising*).
- Curso de captación de fondos para organizaciones de discapacidad (Asociación Española de *Fundraising* – Fundación GMP).
- Título de especialista universitario en captación de fondos (Asociación Española de *Fundraising* – UNED).
- Curso de experto en cooperación para el desarrollo (AIPC-Pandora).

Es autor de las siguientes publicaciones:

- *Introducción a la captación de fondos* (Asociación Española de Fundaciones – Universidad CEU San Pablo, 2007).
- *Si no comunicas, no existes* (Asociación Española de Fundaciones, 2009).
- *Economía y gestión de entidades no lucrativas* (Co-autor, Editorial Universitaria Ramón Areces, 2009).
- *Cómo diseñar una estrategia de captación de recursos* (Asociación Española de *Fundraising*, 2011).

2.4.1. Guión de la entrevista

La entrevista a Agustín Pérez se llevó a cabo el 22 de Abril de 2014, en el centro de *coworking Impact Hub* Madrid y tuvo una duración de 46' 27''. La finalidad de esta entrevista en profundidad era conocer de primera mano la opinión de un experto en entidades del Tercer Sector sobre la actividad comunicacional de las fundaciones.

Para ello se diseñó un guión de entrevista a partir de las siguientes líneas de indagación:

1. Importancia que se le otorga a la comunicación
2. Nivel de profesionalización de la actividad comunicativa
3. Herramientas de comunicación empleadas
4. Retos y problemas de las fundaciones en el campo de la comunicación
5. Relación entre las fundaciones y los medios de comunicación

Este guión inicial fue modificado una vez testado en dos personas relacionadas con el sector fundacional en aquellos puntos que planteaban alguna duda para su correcta comprensión. Al tratarse de una entrevista abierta, el orden de las preguntas no se siguió tal y como se muestra a continuación sino que se fueron abordando según aparecían los temas en el discurso del entrevistado.

La batería preguntas de la entrevista quedó configurada de la siguiente manera:

- En su opinión, ¿qué papel tiene la comunicación para las fundaciones?
- ¿Considera que, en general, se le otorga la importancia adecuada? ¿Por qué?
- ¿Considera que la comunicación es percibida como una clave estratégica por parte de las fundaciones?
- ¿Cree que el nivel de profesionalización de la comunicación en las fundaciones es el correcto? ¿Por qué motivo?
- ¿Cómo debe ser el perfil profesional del responsable de comunicación de una fundación?
- Respecto al lugar que ocupa la función comunicativa dentro del organigrama de la fundación, ¿cree

que suele ocupar un lugar adecuado?

- ¿Tiene alguna característica propia la comunicación en las fundaciones, diferente a la comunicación que puedan hacer otro tipo de organizaciones?
- ¿Considera que las particularidades de las fundaciones influyen en su forma de comunicar?
- Tipología de fundaciones y tipología de comunicación. ¿Cree que la tipología de la fundación determina su forma de comunicar?
- ¿Qué problemas encuentran las fundaciones en el desarrollo de la actividad comunicacional?
- ¿Qué retos considera que deben afrontar las fundaciones en el campo de la comunicación?
- ¿Qué recomendaciones haría a las fundaciones en materia de comunicación?
- ¿Qué aspectos cree que pueden ser susceptibles de mejorar en la comunicación de las fundaciones?
- ¿Cuáles serían, en su opinión, los ámbitos preferentes de comunicación para las fundaciones?
- En un contexto de crisis como el actual, ¿qué papel puede desempeñar la comunicación para las fundaciones?
- ¿Considera que, en general, las fundaciones emplean la comunicación de forma planificada?
- En general, ¿está bien gestionada la comunicación por las fundaciones?
- A su juicio, ¿cuáles son los principales motivos por los que las fundaciones necesitan comunicar?
- ¿Cómo cree que puede influir la gestión de la comunicación en la credibilidad que la fundación tenga ante la sociedad?
- ¿Qué fundación o fundaciones considera ejemplo de una buena labor comunicacional?

- Me gustaría que me hablase sobre las principales herramientas de comunicación empleadas por las fundaciones: *webs, blogs, newsletters*... ¿Considera que son empleadas de forma correcta?
- Sobre los medios de comunicación, ¿es por lo general una relación bien gestionada? ¿Cómo debería ser esta relación?
- ¿Qué valores propios de la comunicación considera que pueden aportar credibilidad a las fundaciones?
- En el contexto que vivimos, de creciente expansión de las redes sociales, ¿qué papel cree que pueden desempeñar como herramienta de comunicación de las fundaciones?
- ¿De qué manera puede ser la comunicación un instrumento generador de transparencia y confianza para las fundaciones?
- Y para finalizar, ¿comunican bien las fundaciones?

La transcripción y el audio de la entrevista a Agustín Pérez se encuentra disponible en el Anexo de esta investigación, en el apartado “Capítulo 2. Entrevista Experto”.

2.4.2. Análisis e interpretación de la entrevista

Para realizar el análisis de la entrevista se ha optado por llevar a cabo una técnica interpretativa descriptiva, aislando los principales temas de interés, que a continuación aparecen en forma de epígrafes.

2.4.2.1. Una función esencial... pero subdesarrollada

A lo largo del desarrollo de la entrevista, Pérez muestra una opinión similar a la de los autores analizados en este capítulo respecto al papel de la comunicación en las fundaciones. Mantiene que existe “cierto desfase entre la importancia que deberían concederle a la comunicación y la que realmente le dan”.

Para Pérez, la comunicación tiene un papel fundamental en el seno de las fundaciones. Por una parte, está

El papel de la comunicación como clave estratégica en el sector fundacional de Segovia
Diseño de un modelo de gestión de comunicación para la calidad

relacionada con el cumplimiento de la misión para la que fue creada. Así, expone que:

Hay organizaciones para cuales la comunicación es un elemento esencial, por ejemplo las que se dedican a incidir en las políticas públicas. Una de sus tácticas fundamentales puede ser informar al público o a determinados sectores para presentar, desvelar determinadas realidades y presentar recomendaciones.

Sin embargo, califica a la actividad comunicativa de las fundaciones “subdesarrollada”, ya que a su juicio, se emplea de forma instrumental y sólo como “un elemento para darse a conocer, para promover la existencia de la fundación y ganar apoyos”.

En opinión de Pérez:

En general, las fundaciones digamos comunican poco, se sabe poco de su existencia, salvo excepciones, y justamente esas excepciones muchas veces son fundaciones que sí han querido tener una base social de apoyo importante y eso les obliga también a comunicarse.

Establece una conexión muy directa entre la forma de financiación y la forma de comunicar de las fundaciones. Señala que el desarrollo de técnicas de comunicación de las fundaciones suele estar ligada a la consecución de recursos económicos y que comunican “en la medida en que esas fundaciones dependen económicamente de un puñado de financiadores, bien sea de las propias aportaciones de los fundadores o bien sea de las ayudas que obtienen de algunos organismos públicos o entidades lucrativas de carácter privado”.

Para este autor:

Un modelo de financiación diversificado y sobre todo que busca el apoyo de la ciudadanía especialmente, favorece el que la fundación despliegue la comunicación más rica. Ahora ya, si la fundación es de carácter independiente, si está vinculada a una empresa o si es de carácter, de un gran patrimonio, yo creo que en principio no se me ocurre que haya una relación muy directa.

Por tanto, la gestión de la comunicación en las fundaciones va a depender de la dotación patrimonial del que disfrute. De un lado, existen fundaciones con escaso patrimonio que mantienen un nivel de actividad reducido que, a juicio de Pérez, “se han acostumbrado a ser un tanto endogámicas y a vivir un poco con lo puesto” y “en este sentido no se preocupan mucho de la comunicación”.

Por otra parte, sostiene que existen grandes fundaciones empresariales, con cuantiosos recursos, que “muchas veces quizás tampoco se esfuerzan demasiado en una comunicación profesional”, y se conforman con las acciones que en este sentido se hagan desde la empresa matriz.

Pérez cita el estudio de la Fundación Compromiso y Transparencia sobre las *webs* de las principales fundaciones del panorama español. Este análisis concluyó que muchas de ellas no tienen *web* o si la tienen no cumplen con los estándares mínimos de transparencia. El comportamiento de las fundaciones en lo referente a la comunicación es opaco y, como demuestra este estudio, ni siquiera se satisfacen unos mínimos a la hora de comunicar elementos básicos de la comunicación de una fundación como “qué hace, qué logra, cómo gestiona sus recursos, de dónde proceden, de qué manera se aplican, cómo está organizada, quién está al frente...”

Para Pérez, por tanto el desarrollo de una comunicación planificada y eficaz en el seno de las fundaciones está muy ligado a sus necesidades de financiación, y no depende tanto del tipo de fundación que sea, del tamaño que tenga o de su área de actividad. En sus propias palabras: “hay una conexión muy directa entre, como he dicho antes, entre la forma de financiación y la forma de comunicar. Un modelo de financiación diversificado y sobre todo que busca el apoyo de la ciudadanía especialmente, favorece el que la fundación despliegue la comunicación más rica”.

2.4.2.2. Un nivel de profesionalización de la comunicación bajo

Respecto al nivel de profesionalización de la comunicación en las fundaciones, este experto sostiene que es “relativamente bajo” y que al no otorgarle a la comunicación la verdadera importancia que tiene, no se han creado estructuras dentro de los organigramas con puestos ocupados por profesionales con la formación adecuada y dedicados a estas labores de forma exclusiva. Para Pérez esto puede deberse a que “la han considerado (a la comunicación) siempre algo de menor importancia y en función de la disponibilidad de fondos, cuando estos se ven restringidos, pues algo que se limita es la labor comunicativa”.

El perfil del profesional que se dedique a las tareas comunicativas de una fundación no tiene por qué ser diferente al que desarrolle su labor en cualquier tipo de entidad. Si bien, hace una diferenciación en las organizaciones misionales, en la que “quizás cobra una importancia mayor un aspecto motivacional, que es la identificación con la misión”.

Para Pérez, el nivel de profesionalización de la comunicación es mayor en aquellas fundaciones “que creen que es importante ganar apoyos, del público, de empresas, de otros organismos, lo que hace que sea para ellas importante cultivar la notoriedad de la organización, el ir construyendo una imagen que le proporcione unos atributos determinados”.

En el resto de fundaciones, el profesional que se dedica a las tareas comunicativas suele compatibilizarlas con otras funciones, como la búsqueda de fondos, y no suele tener una formación en comunicación. En su opinión: “lo que prima en número es la ausencia de personas específicamente dedicadas al tema aunque se dediquen a ello lo tienen que combinar con multitud de tareas y hay escasa división del trabajo”.

A consecuencia de esta falta de profesionalización, la comunicación de las fundaciones carece de estrategia. No se marcan unos objetivos ni se realiza una segmentación de los públicos, lo que supone que estas fundaciones “dispersen, en general, su comunicación hacia públicos demasiado amplios, no afinan el disparo...”

Para Pérez, otro problema derivado de la escasa presencia de los profesionales de la comunicación en el sector fundacional se encuentra en los contenidos de los mensajes, que suelen poner de manifiesto una evidente falta de creatividad. Así, las comunicaciones de las fundaciones suelen ser anodinas y aburridas, demasiado parecidas a la comunicación más institucional.

Por otra parte, a juicio del experto, los contenidos de las comunicaciones no se enfocan a lo que le interesaría al público, sino que más bien se dedican a contar lo que la fundación hace y el resultado es un mensaje acartonado y carente de interés para el público. Expone que “no lo suelen enfocar (el mensaje), no se ponen en la piel de sus posibles audiencias, y por eso se dedican a hacer cosas muy acartonadas, muy aburridas”.

2.4.2.3. Herramientas de comunicación: formatos muy clásicos, escasa presencia en redes sociales

Respecto a los productos resultantes de la comunicación de las fundaciones, Pérez señala que, en esta misma línea, sus revistas o sus memorias “suelen ser mamotreto, extensos, llenos de datos, sobre todo lo que han dicho, descripciones de lo que han hecho o datos estadísticos, y no suelen dar un enfoque creativo, susceptible de captar la atención, de interesar a las audiencias”.

Emplean formatos muy clásicos (entrevistas, sitios *webs*, memorias...) y apenas emplean recursos

audiovisuales. Tampoco suelen estar presentes en nuevos espacios como las redes sociales y si lo están “no tienen ni estrategia ni constancia, ni medios a lo mejor para ir alimentando a una audiencia que siga estos medios con interés y por tanto, pues a veces ese pequeño esfuerzo que hacen se diluye y no tiene un gran efecto”. En definitiva, Pérez señala que “las fundaciones como están un poco anticuadas, tanto en el punto de vista creativo como de la estrategia de medios”. Señala que las redes sociales pueden servir a las fundaciones para, a través de ellas, crear un espacio de diálogo con sus públicos. Así, explica que “sobre todo el papel que tienen no es el de ser un canal más, sino un canal donde la gente puede dialogar, donde puede darte una retroalimentación”.

A juicio de este experto, las redes sociales son un medio de interacción social muy potente y, según la actuación que se lleve a cabo en ellas por parte de las fundaciones, serán de mayor o menor provecho en la consecución de sus fines. En general, las redes sociales son empleadas de forma muy rudimentaria por las fundaciones, es decir están siendo infrutilizadas, no se les saca todo el provecho que se podría. Se crean perfiles que no se actualizan o se limitan a ser meros transmisores de información.

La opinión de Pérez sobre las *webs* de las fundaciones no es mucho más positiva:

Suelen caracterizarse por ser demasiado clásicos. Desde luego no han pasado a la etapa de la *web* 2.0, ni siquiera creo que satisfacen todas las... el nivel mínimo necesario para la *web* 1.0. Entonces creo que ahí hay cierto retraso, como decíamos, son *webs* demasiado institucionales, demasiado estáticas... A veces, si miras, descuidadas en diseño, en usabilidad, en riqueza de contenidos... Dejan mucho que desear.

En lo referente a otras herramientas electrónicas, como el *blog*, Pérez sostiene que apenas se emplea y si se hace es “simplemente como sucedáneo de un sitio *web*”, es decir, se ha convertido en la alternativa cuando no se cuenta con los medios necesarios para hacer una página *web*. Señala que puede ser debido a que el *blog* está vinculado a una forma de comunicar más personal y el mundo no lucrativo, por lo general, no se quiere incurrir en personalismos. Explica que las entidades del Tercer Sector en general, “mantienen un gran anonimato, no muestran su rostro humano... son instituciones que se comunican con personas, con el público... pero no parece que haya personas detrás de ellas”.

2.4.2.4. Un reto: comunicar más y mejor

La comunicación es un elemento indispensable para las fundaciones, ya que de su adecuada gestión va a

dependen la supervivencia de la propia entidad. De ahí, la importancia de que realicen un esfuerzo en este aspecto. En opinión de Pérez:

Ahora que ha cambiado el panorama, que se han reconfigurado las fuentes de financiación y ya no se puede confiar, como antes, en las fuentes muy estables, sobre todo de naturaleza pública, o de las obras sociales de las cajas de ahorro, pues que se han venido abajo, casi todo, pues ahora va a haber que competir de forma más aguda con otras organizaciones para ganarse el favor de donantes privados, ya sea individuales o corporativos, empresas u organismos no lucrativos y eso pasa por un mayor esfuerzo de comunicación para sobresalir en ese gran murmullo de organizaciones que están tratando de hacerse notar.

El reto de comunicar más y mejor se perfila como el más relevante a asumir por las fundaciones, ya que de su puesta en marcha depende su propio futuro.

2.4.2.5. Un divorcio con los medios de comunicación

En opinión de Pérez, la relación entre las fundaciones y los medios de comunicación está marcada por una notable falta de entendimiento. Las fundaciones son grandes productoras de información pero estos contenidos no siempre son noticiables ni se presentan de forma atractiva a los medios. Expone que, “creen que cualquier cosa que hagan le tiene que interesar a los medios, y eso no es cierto. No entienden muchas veces lo que es noticiable y lo que no. Encima, a veces lo agravan con un formato que es inadecuado”.

Esta dinámica ha favorecido la pérdida de interés de los medios por el mundo fundacional. Desde las fundaciones se ignora la forma de trabajar de los medios o los enfoques que más les interesan. Pérez señala que, en la actualidad, existe una tendencia desde el periodismo a mostrar el lado humano de la noticia y en este sentido, las fundaciones deberían presentar sus informaciones desde este nuevo enfoque.

2.4.2.6. Necesidad de una comunicación para la confianza

Pérez sostiene que la deficiente gestión de la comunicación hace que la imagen que los públicos tienen de las fundaciones sea difusa, y propicia a crear un caldo de cultivo para la desconfianza, de quienes se muestran más escépticos ante la labor de las fundaciones.

A pesar de que se suele otorgar un buen nivel de confianza hacia las instituciones no lucrativas, en general, existe a juicio de este experto, “un gran desconocimiento real de cómo funcionan las organizaciones no

lucrativas” y esto viene dado porque “esa comunicación que despliegan muchas veces es bastante superficial”.

Pérez señala que los distintos escándalos que se han dado en el seno de algunas fundaciones, han minado la confianza del público. En este sentido, la comunicación se muestra como el instrumento para la transparencia, que permita contrarrestar los efectos negativos de estas experiencias.

2.4.2.7. Ejemplos de buena comunicación en fundaciones

A la hora de nombrar fundaciones que se consideren ejemplos de buenas prácticas en comunicación, Pérez señala a Intermón Oxfam, a la Fundación Comparte y a Khaminando. De la primera de ellas dice que “es un buen ejemplo de comunicación profesional en todos los sentidos, tanto en el aspecto misional como promocional”.

La Fundación Comparte realiza una comunicación muy buena y con recursos muy modestos. Lo que, a juicio de Pérez, denota que no es tan necesario tener muchos recursos económicos como saber llegar al público siendo creativos. Al igual que la fundación de cooperación Khaminando, que también es un ejemplo de esto último. Ha realizado campañas que “se salen de los códigos de comunicación al uso” y “no siempre teniendo muchos medios económicos”. En definitiva, sostiene que la creatividad “es una forma también de suplir la falta de medios”.

2.4.2.8. La imaginación siempre al servicio de la estrategia

Esta creatividad no sólo se refiere a los contenidos sino también a los recursos que se emplean para comunicar. En este sentido, el marketing viral desempeña una importante labor. Pérez sostiene que hoy en día “se ha democratizado más el uso de los recursos, ya no es tan necesario tener dinero o una gran organización”. Se trata de hacerlo con imaginación, que “siempre debe ser un ingrediente importante en la comunicación para sobresalir entre tantas... en esa sinfonía de organizaciones que están hablando a un tiempo”.

Esta imaginación debe estar “siempre en el marco de una estrategia, definida, porque nada tiene sentido sin estrategia”. La propia inercia comunicativa de las fundaciones las ha llevado a que “muchas veces comunican cosas y no saben para qué, o sin completar el proceso comunicativo, no buscan un comportamiento útil

concreto”. Es decir, las fundaciones llevan a cabo acciones comunicativas sin una base estratégica, sin definir objetivos, públicos, sin llevar a cabo un control de resultados...

2.4.2.9. Un control de resultados parcial o inexistente

Sobre este último punto, Pérez manifiesta que “es otra asignatura pendiente, muchos no evaluarán sistemáticamente su comunicación. Tal vez se suele reducir a cuando se hace una evaluación a hacer una recopilación de impactos”. Parece como si las fundaciones no fueran conscientes de la gran importancia de conocer los resultados de las acciones que se han llevado a cabo.

Pérez señala que, algunas fundaciones llevan a cabo un control cuantitativo sobre los espacios conseguidos en medios escritos, pero por el contrario, no le dedican esta misma atención a los medios audiovisuales. Además de ello, expone que “suele faltar el análisis cualitativo el tratamiento de la información, sobre si se han transmitido los mensajes adecuados, y a veces no se analiza más a fondo para por lo menos, tratar de inferir cuáles han podido ser los efectos de esa comunicación sobre las audiencias”.

A juicio del experto, en las fundaciones “no existe cultura de evaluación, porque no se siente la necesidad de evaluar”. Las fundaciones están presas de una rutina de hacer las cosas que no contempla la evaluación como forma de generar una mejora continua.

Pérez señala que eso lleva a “replantearse críticamente todo lo que haces para ver si lo puedes hacer mejor, incluso si hay partes de tu trabajo son inútiles y eso ya te lleva a adquirir procedimientos y eso pues ya puede ser más o menos costoso, quizás técnicas de evaluación que están fuera de tu alcance, tienes que renunciar a ellas, pero haces todo aquello que puedas”. Es decir, el experto se refiere a la necesidad de evaluar y corregir posibles desviaciones en la medida en la que cada fundación pueda.

Ideas clave Capítulo 2

- **Realidad del sector:**

La visión de la comunicación es instrumental, mediática y orientada a la financiación.

No existe la conciencia de la importancia de la comunicación.

Existen ciertos prejuicios y un desconocimiento general hacia la comunicación.

- **Opinión de los autores sobre el papel de la comunicación:**

Consustancial a la naturaleza de cualquier entidad no lucrativa (Vidal y Creixams, 2006 y Balas, 2011).

Sistema nervioso central de las organizaciones no lucrativas (Durán y Fernández, 2010).

Su adecuada gestión es esencial para el cumplimiento de la misión y hasta para su propia supervivencia.

Herramienta de carácter holístico (Fernández Torres, 2013)

Elemento facilitador de confianza y generador de credibilidad.

Proceso global de relación y conocimiento con los grupos de interés: punto de encuentro con los públicos.

- **En el caso concreto de las fundaciones:**

Son grandes productoras de información pero lo hacen con escasa planificación.

Necesidad de auditoría de imagen: conocer su identidad corporativa y posicionamiento.

La relación con los medios se caracteriza por el desconocimiento de estos y la ausencia de políticas informativas. Establecer pautas orientadoras.

La comunicación les sirve para diferenciarse y crear valor ante sus grupos de interés.

Considerar la doble vertiente de la comunicación: estratégica e instrumental.

Transparencia: filosofía global que afecta a todas las áreas de la fundación.

Relación estrecha entre comunicación, transparencia, credibilidad y confianza.

PARTE II

“¡Soñar con los ojos abiertos!” A. Buero Vallejo, La Fundación.

Introducción

En este segundo bloque de la investigación, compuesto por el tercer capítulo, se realiza un abordaje práctico de las fundaciones del ámbito de Segovia en dos sentidos. Por una parte, se analiza la realidad actual del sector fundacional segoviano, empleando una metodología cuantitativa. Para ello, se ha realizado una recogida de datos para su posterior análisis, a partir de la información provista por el Directorio de Fundaciones Españolas (2007), editado por la Asociación Española de Fundaciones y por su portal *web* www.fundaciones.es.

Una vez que se ha llevado a cabo este primer acercamiento, y ya centrándonos en los aspectos comunicacionales, se ha elaborado un análisis de la comunicación *on line* y *off line* de las fundaciones de Segovia. Para ello se ha procedido a la observación de los contenidos de las páginas *webs* de las distintas fundaciones que iban a ser entrevistadas y al seguimiento de su actividad en redes sociales. Además de ello, se ha solicitado a las fundaciones el acceso a los materiales editados en el caso de que no se encontrasen disponibles en sus *webs*.

Completada esta etapa inicial sobre la comunicación de las fundaciones con sede en Segovia, basada fundamentalmente en el análisis y la descripción, se da paso al estudio cualitativo, para lo que se han realizado un conjunto de entrevistas en profundidad semi estructuradas a responsables de una muestra compuesta por seis fundaciones del ámbito de Segovia. La finalidad de las entrevistas es profundizar en aspectos relacionados con la visión y utilización de la comunicación como clave estratégica dentro de estas entidades, además de conocer algo más acerca del funcionamiento organizativo de las mismas.

Capítulo 3. Análisis de la comunicación como clave estratégica en el sector fundacional de Segovia

Palabras clave

Sector fundacional – Segovia – Localización geográfica – Ámbito de actuación - Área de actividad - Evolución temporal – Protectorado – Beneficiario – Visión de la comunicación – Clave estratégica - Análisis *on line* – Análisis *off line* – Web - Redes sociales – Entrevista – Planificación – Estrategia – Control – Recursos - Profesionalización - Canales – Herramientas – Formatos – Tono – Medios de comunicación – Prensa escrita – Cultura comunicativa - Grupos de interés

3.1. Mapeo de la situación del sector fundacional en Segovia y provincia

Alejados ya del plano teórico que nos ha ocupado hasta este punto, el presente apartado de la investigación pretende mostrar la condición real de las fundaciones de Segovia y provincia. En este momento inicial, se trata de llevar a cabo un breve análisis de la actualidad del sector fundacional segoviano.

En primer lugar, se ha optado por realizar una cuantificación de las fundaciones existentes en Segovia y provincia, a través de los datos del Directorio de la Asociación Española de Fundaciones (2007) y de su portal *web* www.fundaciones.es. Para ello se ha tomado un conjunto de criterios y categorías de análisis referentes a la actividad de las fundaciones del área de Segovia y provincia y se ha elaborado un directorio de fundaciones segovianas que se encuentra disponible en el Anexo de esta investigación, en el apartado “Capítulo 3. Análisis Segovia”.

Los principales objetivos de este análisis cuantitativo son:

- Cuantificar el número de fundaciones existentes en Segovia y provincia.
- Conocer la distribución territorial de las mismas.
- Analizar su antigüedad y su evolución temporal.
- Identificar el protectorado al que se adscriben.
- Establecer una tipología de sus actividades.
- Determinar los diferentes perfiles de sus beneficiarios.
- Conocer el tamaño de la dotación patrimonial de la que disfrutan.
- Analizar las posibles tendencias del panorama fundacional de Segovia.

El papel de la comunicación como clave estratégica en el sector fundacional de Segovia
Diseño de un modelo de gestión de comunicación para la calidad

Para realizar este análisis se ha tomado el siguiente conjunto de variables:

1. Localización geográfica.
2. Antigüedad.
3. Protectorado al que se adscribe.
4. Ámbito de actuación.
5. Área temática de actividad: beneficencia, asistencial, educación y formación, investigación, cultura, desarrollo comunitario, relaciones internacionales, conmemorativas, otros.
6. Perfil de los beneficiarios.
7. Dotación económica patrimonial.

Las tablas y los gráficos que se muestran a continuación han sido elaborados a partir de los datos del Directorio de Fundaciones Españolas (2007) y de su portal [web www.fundaciones.es](http://www.fundaciones.es).

3.1.1. Localización geográfica

Según los datos recogidos en el Directorio de Fundaciones Españolas (2007), en Castilla y León se encuentran actualmente registradas 992 fundaciones. Valladolid es la provincia que alberga mayor número de fundaciones (235, lo que corresponde al 24% del total), seguida de Burgos (194, 19%), León (147, 14%) y Salamanca (140, 14%). En el resto de provincias de la comunidad autónoma, el número de fundaciones es significativamente menor, siendo la siguiente en importancia Palencia, con casi la mitad de fundaciones que la anterior (78 fundaciones, 8% del total).

Figura 4. Distribución de fundaciones por provincias de Castilla y León

Provincia	Nº Fundaciones	%
Valladolid	235	24
Burgos	194	19
León	147	14
Salamanca	140	14
Palencia	78	8
Segovia	55	6
Soria	50	5
Zamora	47	5
Ávila	46	5
	992	100

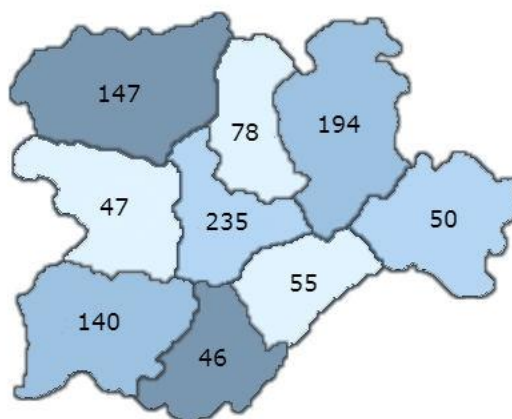
Elaboración propia a partir de los datos de AEF (2007) y de www.fundaciones.es

El papel de la comunicación como clave estratégica en el sector fundacional de Segovia
Diseño de un modelo de gestión de comunicación para la calidad

La provincia de Segovia ocupa el sexto lugar en número de fundaciones de la Comunidad Autónoma, con un total de 55, lo que supone un 6% del total. Por debajo de Segovia se encuentran Zamora y Ávila, donde se localizan un 5% del total de fundaciones de Castilla y León.

Figura 5. Mapa de fundaciones por provincia de Castilla y León

(Elaboración propia a partir de los datos de AEF (2007) y de www.fundaciones.es)



Respecto a la distribución geográfica del sector fundacional en la provincia de Segovia, se observa una alta concentración de fundaciones en torno a la capital, donde se ubican 21 de las 55 fundaciones existentes, lo que supone el 38,2% del total. La siguiente localidad en importancia es Cuéllar, donde se localizan 6 fundaciones, un 11% de las fundaciones de la provincia. La siguen Riaza, donde existen 4 fundaciones, y San Ildefonso o La Granja, donde tienen su sede 3 fundaciones, lo que supone el 7,5 y 5,5% del total, respectivamente.

El resto de fundaciones de la provincia se encuentran diseminadas en distintas localizaciones. Así, tenemos hasta seis localidades con 2 fundaciones (Campo de San Pedro, El Espinar, Santo Tomé del Puerto, Torrecaballeros, Urueñas y Villacastín). Cada una de ellas corresponde a un 3,6% del total de fundaciones segovianas.

Encontramos que existen nueve localidades con una sola fundación registrada: Bernardos, Escobar de Polendos, Fuentepelayo, Mozoncillo, Pedraza, Roda de Eresma, Sepúlveda, Torreiglesias y Turégano. Éstas tan sólo suponen un 1,8% del total.

Figura 6. Distribución de fundaciones por localidad de la provincia de Segovia

Localidad	Nº Fundaciones	% Provincia
Segovia	21	38,2
Cuéllar	6	10,9
Riaza	4	7,3
San Ildefonso o La Granja	3	5,5
Campo de San Pedro	2	3,6
El Espinar	2	3,6
Santo Tomé del Puerto	2	3,6
Torrecaballeros	2	3,6
Urueñas	2	3,6
Villacastín	2	3,6
Bernardos	1	1,8
Escobar de Polendos	1	1,8
Fuentepelayo	1	1,8
Mozoncillo	1	1,8
Pedraza	1	1,8
Roda de Eresma	1	1,8
Sepúlveda	1	1,8
Torreiglesias	1	1,8
Turégano	1	1,8
	55	100,0

Elaboración propia a partir de los datos de AEF (2007) y de www.fundaciones.es

Figura 7. Mapa de fundaciones por localidad de la provincia de Segovia

(Elaboración propia a partir de los datos de AEF (2007) y de www.fundaciones.es)



El papel de la comunicación como clave estratégica en el sector fundacional de Segovia
Diseño de un modelo de gestión de comunicación para la calidad

3.1.2. Evolución temporal

A partir del análisis de los datos recogidos en el Directorio de Fundaciones Españolas (2007), se observa que el desarrollo del sector fundacional de Segovia y provincia ha tenido lugar muy recientemente. Sólo existe una fundación con más de 250 años de existencia, dos que tienen entre 100 y 250 años, una de entre 50 y 99 años, tres de entre 25 y 49 años, y el grueso de las fundaciones (48) se encuentran en el grupo de menos de 25 años de antigüedad.

Anteriormente a la promulgación de la Constitución de 1979, existían en Segovia y provincia cinco fundaciones. El sector fundacional segoviano, como ya hemos visto en el primer capítulo de esta investigación, se comienza a desarrollar con la llegada de la Democracia, al igual que ocurre en otras áreas geográficas. En el caso concreto que nos ocupa, la mayor expansión del sector se da tras la aprobación de la Ley 50/2002 de Fundaciones, cuando se crean 34 fundaciones de las 55 existentes, lo que supone un 61,8% del total.

Figura 8. Distribución de fundaciones por antigüedad (I)

	Nº Fundaciones	%
Más de 250 años	1	1,8
Entre 100 y 250 años	2	3,6
Entre 50 y 99 años	1	1,8
Entre 25 y 49 años	3	5,5
Menos de 25 años	48	87,3
	55	100,0

Elaboración propia a partir de los datos de AEF (2007) y de www.fundaciones.es

Figura 9. Distribución de fundaciones por antigüedad (II)

	Nº Fundaciones	%
Anteriores Constitución 1979	5	9,1
Constitución 1979 a Ley 50/ 2002	16	29,1
Posteriores a Ley 50/ 2002	34	61,8
	55	100,0

Elaboración propia a partir de los datos de AEF (2007) y de www.fundaciones.es

La evolución temporal de las fundaciones de Segovia y provincia se plasma en los siguientes gráficos:

Figura 10. Evolución temporal. Número de fundaciones constituidas por año en Segovia (I)

Elaboración propia a partir de los datos de AEF (2007) y de www.fundaciones.es

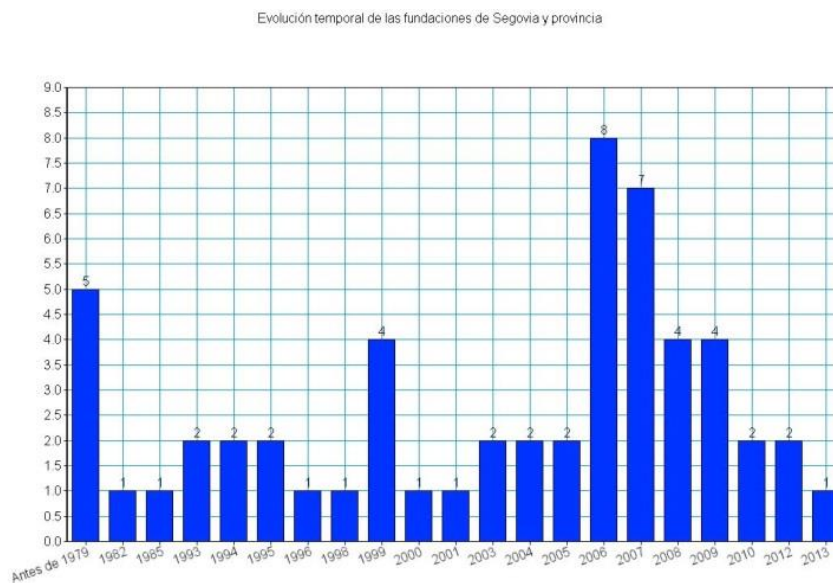


Figura 11. Evolución temporal. Número de fundaciones constituidas por año en Segovia (II)

Elaboración propia a partir de los datos de AEF (2007) y de www.fundaciones.es



3.1.3. Protectorado al que se adscriben

Las fundaciones de Segovia y provincia se adscriben mayoritariamente al Protectorado de Galicia - Sanidad, seguidos del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, aunque en un porcentaje significativamente menor.

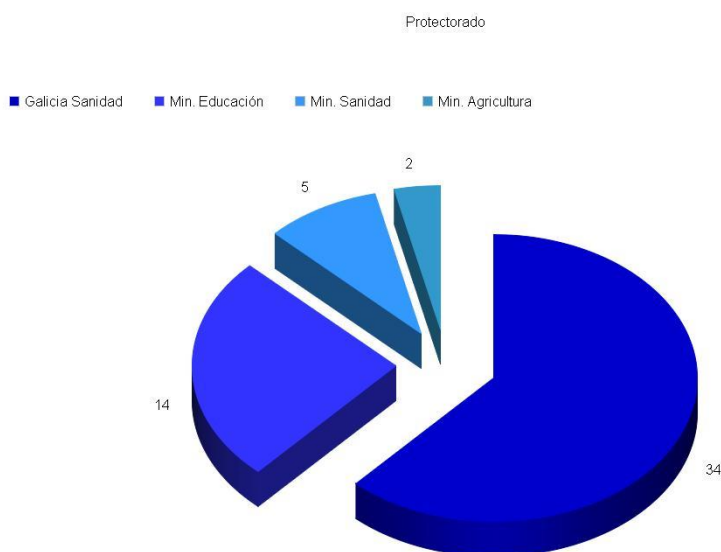
Figura 12. Distribución de fundaciones por Protectorado (I)

Protectorado	Nº Fundaciones	%
Galicia Sanidad	34	61,8
Ministerio de Educación, Cultura y Deporte	14	25,5
Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad	5	9,1
Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente	2	3,6
	55	100,0

Elaboración propia a partir de los datos de AEF (2007) y de www.fundaciones.es

Figura 13. Distribución de fundaciones por Protectorado (II)

Elaboración propia a partir de los datos de AEF (2007) y de www.fundaciones.es



3.1.4. Ámbito geográfico de actuación

Respecto al ámbito geográfico de actuación, 4 de las 13 fundaciones que aportan sus datos en el portal [web www.fundaciones.es](http://www.fundaciones.es), llevan a cabo su labor en el ámbito local. Tanto en el ámbito estatal como en el

El papel de la comunicación como clave estratégica en el sector fundacional de Segovia
Diseño de un modelo de gestión de comunicación para la calidad

autonómico observamos que se da la misma proporción, 3 de las 13 fundaciones de Segovia y provincia desarrollan su actividad en estos ámbitos.

Encontramos que 2 de las 13 fundaciones que han respondido a esta cuestión se dedican al ámbito provincial y tan sólo 1 de ellas lleva a cabo su labor en el ámbito comarcal. No existen datos referentes a fundaciones que desarrollen su actividad a nivel internacional.

Figura 14. Distribución de fundaciones por ámbito geográfico de actuación

Ámbito geográfico de actuación	Nº Fundaciones	%
Local	4	30,8
Provincial	2	15,4
Comarcal	1	7,7
Autonómico	3	23,1
Estatal	3	23,1
	13	100,0

Elaboración propia a partir de los datos de AEF (2007) y de www.fundaciones.es

3.1.5. Área temática de actividad

Según los datos obtenidos en el portal *web* www.fundaciones.es, de las 37 fundaciones que responden a esta cuestión, 9 de ellas se dedican principalmente a actividades relacionadas con la cultura, seguidas en número, por las que desarrollan su labor en el ámbito de la salud (5 de 37 fundaciones).

La misma proporción de fundaciones (4 de 37) se dedican al desarrollo y cooperación internacional y a los servicios sociales, mientras que 3 de las 37 fundaciones que han contestado se dedican al desarrollo y cooperación sostenible y al medio ambiente.

Investigación, Educación Superior, movilización cívica y de derechos humanos, recreo y deporte y Educación Primaria y Secundaria comparten idéntica proporción de fundaciones. En cada una de ellas desarrollan su actividad 2 de las 37 fundaciones que han aportado sus datos.

Figura 15. Distribución de fundaciones por área temática de actividad

Área temática de actividad	Nº Fundaciones	%
Cultura	9	24,3
Salud	5	13,5
Desarrollo y cooperación internacional	4	10,8
Servicios sociales	4	10,8
Desarrollo socioeconómico y comunitario	3	8,1
Medio ambiente	3	8,1
Investigación	2	5,4
Educación Superior	2	5,4
Movilización cívica y defensa de los derechos humanos	2	5,4
Recreo y deporte	2	5,4
Educación Primaria y/o Secundaria	1	2,7
Empleo y formación	0	0,0
Animales	0	0,0
Asociaciones empresariales, profesionales y sindicales	0	0,0
Religión	0	0,0
Emergencia y socorro	0	0,0
Vivienda	0	0,0
	37	100,0

Elaboración propia a partir de los datos de AEF (2007) y de www.fundaciones.es

No se encuentran fundaciones en Segovia y provincia que estén dedicadas al empleo y a la formación, a los animales, a las asociaciones empresariales, profesionales y sindicales, a la religión, a las emergencias ni a la vivienda.

3.1.6. Perfil de los beneficiarios

De los datos analizados concluimos que, proporcionalmente, las fundaciones de Segovia y provincia dirigen sus acciones fundamentalmente al público en general. Así 6 de las 35 fundaciones que han contestado a esta cuestión señalan dirigirse a la totalidad de la sociedad segoviana.

En una proporción un poco menor, 4 de 35 fundaciones, manifiestan que sus beneficiarios son los estudiantes. En la misma proporción, 3 de 35 fundaciones, señalan que sus beneficiarios son las familias, los afectados por enfermedades, los adictos y toxicómanos, los directivos y empresarios, los discapacitados físicos y psíquicos y las personas desempleadas.

Figura 16. Distribución de fundaciones por beneficiarios

Beneficiarios	Nº Fundaciones	%
Público general	6	17,1
Estudiantes	4	11,4
Familias	3	8,6
Afectados por enfermedades	3	8,6
Adictos y toxicómanos	3	8,6
Directivos y empresarios	3	8,6
Discapacidad físicas y psíquicas	3	8,6
Desempleados	3	8,6
Investigadores y docentes	1	2,9
Mayores (Tercera Edad)	1	2,9
Mujeres	1	2,9
Trabajadores cuenta ajena/ profesionales	1	2,9
Migrantes	1	2,9
Presos y ex – reclusos	1	2,9
Menores de edad	1	2,9
Colectivos en riesgo/ situación exclusión	0	0,0
	35	100,0

Elaboración propia a partir de los datos de AEF (2007) y de www.fundaciones.es

Como se puede apreciar, existe una importante variedad en lo que se refiere al tipo de beneficiario de las acciones llevadas a cabo por las fundaciones en el caso de Segovia y provincia. En todos estos ítems, excepto en el de “Colectivos de riesgo o en situación de exclusión”, encontramos al menos una fundación.

3.1.7. Dotación económica patrimonial

Sobre la dotación económica patrimonial del sector fundacional de Segovia y provincia, los datos disponibles muestran que las fundaciones que lo componen cuentan con escasos medios económicos. Tan sólo existe una fundación con una dotación importante, de más de 6.000.000€ y dos cuyas dotaciones están entre el millón y los 6.000.000€. La gran mayoría de las fundaciones, que han aportado la cifra relativa a su dotación económica patrimonial a la base de datos de la Asociación Española de Fundaciones, cuenta con un patrimonio poco importante.

Por otra parte, se observa una llamativa falta de transparencia en lo referente a los aspectos económicos en el sector fundacional de Segovia y provincia. Resulta significativo que, de las 55 fundaciones registradas, tan

sólo 12 de ellas aporten los datos referentes a su dotación patrimonial.

Figura 17. Distribución de fundaciones según su dotación económica patrimonial

Dotación patrimonial	Nº Fundaciones	%
0 – 600€	1	8,3
601 – 6000 €	0	0,0
6.001 – 12.000 €	1	8,3
12.001 – 24.000 €	1	8,3
24.001 – 36.000 €	2	16,7
36.001 – 48.000 €	2	16,7
300.000 – 1.000.000 €	2	16,7
1.000.000 € - 6.000.000 €	2	16,7
Más de 6.000.000 €	1	8,3
	12	100,0

Elaboración propia a partir de los datos de AEF (2007) y de www.fundaciones.es

3.1.8. Conclusiones del análisis del sector fundacional en Segovia

La “radiografía” de las fundaciones de Segovia y provincia nos muestra un sector muy joven, que se ha desarrollado en paralelo con el cambio democrático y que ha experimentado un momento de plenitud entre los años 2006 y 2009, en los que nacieron 23 de las 55 fundaciones existentes hoy en día y que coincide con una etapa de cierta bonanza económica en nuestro país. 48 de las 55 fundaciones registradas en Segovia tienen menos de 25 años de antigüedad.

El sector fundacional segoviano supone tan sólo el 5% de la Comunidad Autónoma de Castilla y León, y se encuentra fuertemente concentrado en torno a la capital de la provincia, donde se localiza un porcentaje elevado de las fundaciones segovianas.

La mayor parte de ellas se encuentran adscritas al Protectorado de Galicia – Sanidad, desarrollan su labor en el ámbito geográfico local y sobre todo, en actividades relacionadas con la cultura. El principal beneficiario de las fundaciones segovianas es el público en general.

Por lo que se deduce de la inexistencia de datos al respecto, se muestran reticentes a aportar cifras relativas a la dotación económica patrimonial de la que disfrutan, ya que como hemos expuesto, sólo aportan información al respecto 12 de las 55 fundaciones que existen en total. De los datos disponibles, se puede

concluir que la mayoría de las fundaciones de Segovia cuentan con un escaso patrimonio.

El análisis llevado a cabo en este apartado acerca del sector fundacional de Segovia nos va a aportar datos muy valiosos a la hora de elaborar una muestra de fundaciones para indagar sobre el tema de este trabajo, la comunicación como clave estratégica en este tipo de entidades y en concreto, en el ámbito segoviano, ya que se detecta que existen unos determinados perfiles de fundaciones.

3.2. Análisis del papel de la comunicación como clave estratégica en el sector fundacional de Segovia

Una vez realizado el análisis de la realidad del sector fundacional segoviano, el siguiente paso en esta investigación es conocer el estado de la comunicación en las fundaciones que lo componen. Con esta finalidad, y teniendo en cuenta los datos que se han obtenido de este análisis, se ha elaborado una muestra sobre la que se va a trabajar.

Es obligatorio a la vez que significativo, señalar una serie de dificultades que se han presentado a la hora de contar con la colaboración de las fundaciones contactadas. Así, durante el proceso de selección de la muestra, se han dado casos en los que las fundaciones se han mostrado herméticas e inaccesibles, negándose a participar de manera alguna en esta investigación, completamente reticentes a dar ningún tipo de información sobre ellas, excepto la que legalmente están obligadas a difundir. Este punto ha dificultado la investigación, hasta el punto de tener que reelaborar la muestra en varias ocasiones hasta lograr que ésta fuera representativa.

La muestra de las fundaciones seleccionadas ha quedado configurada finalmente de la siguiente manera:

1. Fundación Personas
2. Fundación Duque
3. Fundación Rodera Robles
4. Fundación Don Juan de Borbón
5. Fundación Caja Rural de Segovia
6. Fundación Caja Segovia

Las seis fundaciones que componen la muestra se han seleccionado buscando la mayor representatividad posible, teniendo en cuenta los distintos perfiles existentes en el ámbito de Segovia según el análisis del sector que se ha realizado previamente. Se ha elegido a fundaciones pertenecientes a sectores con peso no

sólo cuantitativo sino también cualitativo, en lo referente a la actividad fundacional desarrollada. En esta elección se ha tenido en cuenta una serie de criterios como son: ámbito de actividad (benéfico, asistencial, cultural, social, artístico...), iniciativa de la que parte a la hora de su constitución (pública, privada o sociedad civil) y área de actuación (regional, provincial o local).

Figura 18. Muestra de fundaciones para análisis

Fundación	Ámbito	Iniciativa	Área de actuación	Observaciones
Personas  FUNDACIÓN PERSONAS <small>Miembro de FEAPS</small>	Benéfico - Asistencial	Sociedad Civil	Regional	Sede en Segovia
Dionisio Duque  FUNDACIÓN DIONISIO DUQUE <small>MAESTRO ASADOR DE SEGOVIA</small>	Cultural - Gastronomía	Privada	Regional	-
Rodera Robles  FUNDACION RODERA ROBLES	Cultural - Artístico - Museístico	Sociedad civil	Local	-
Don Juan de Borbón  Fundación DON JUAN DE BORBÓN	Cultural - Artístico - Musical	Pública	Local y Provincial	-
Caja Rural de Segovia  cajaruralsegovia <small>Fundación</small>	Social – Cultural – Deportivo- Recreativo	Privada	Provincial	Fundación bancaria
Caja Segovia  caja segovia	Social – Cultural Por definir	Privada	Provincial	Fundación ordinaria en desarrollo

El papel de la comunicación como clave estratégica en el sector fundacional de Segovia
 Diseño de un modelo de gestión de comunicación para la calidad

En el Anexo de esta investigación, en el apartado “Capítulo 3. Entrevistas fundaciones”, se encuentran disponibles las fichas de análisis de las fundaciones que componen la muestra. En estas fichas se recogen, por un lado, los datos básicos de la fundación (nombre, dirección, fecha de constitución, misión, objetivos, beneficiarios, área temática de actividad, área geográfica de actuación) y por otra parte, datos referentes a su organización (patronato, órganos de gobierno, protectorado, personal). Para su elaboración se ha acudido al Directorio de la Asociación Española de Fundaciones (2007), al portal *web* de la propia asociación, www.fundaciones.es, así como a los datos que las propias fundaciones nos han proporcionado.

En primer lugar se ha realizado un análisis de la comunicación *on line* de las fundaciones que componen la muestra, a través de sus portales *webs*. Este acercamiento inicial aporta algunos datos acerca de la importancia que se da a la comunicación en estas entidades, puesto que actualmente los sitios *webs* son considerados una herramienta fundamental para el acercamiento entre las fundaciones y sus grupos de interés. Además de ello, se ha analizado la actividad de estas fundaciones en las redes sociales (*Facebook* y *Twitter*).

El siguiente paso en este proceso investigador ha sido el análisis de la comunicación *off line* de estas fundaciones, mediante la observación de los materiales comunicativos empleados por las mismas, consultados a través de sus sitios *webs* o solicitados para su consulta en los momentos en los que se ha contactado con ellas.

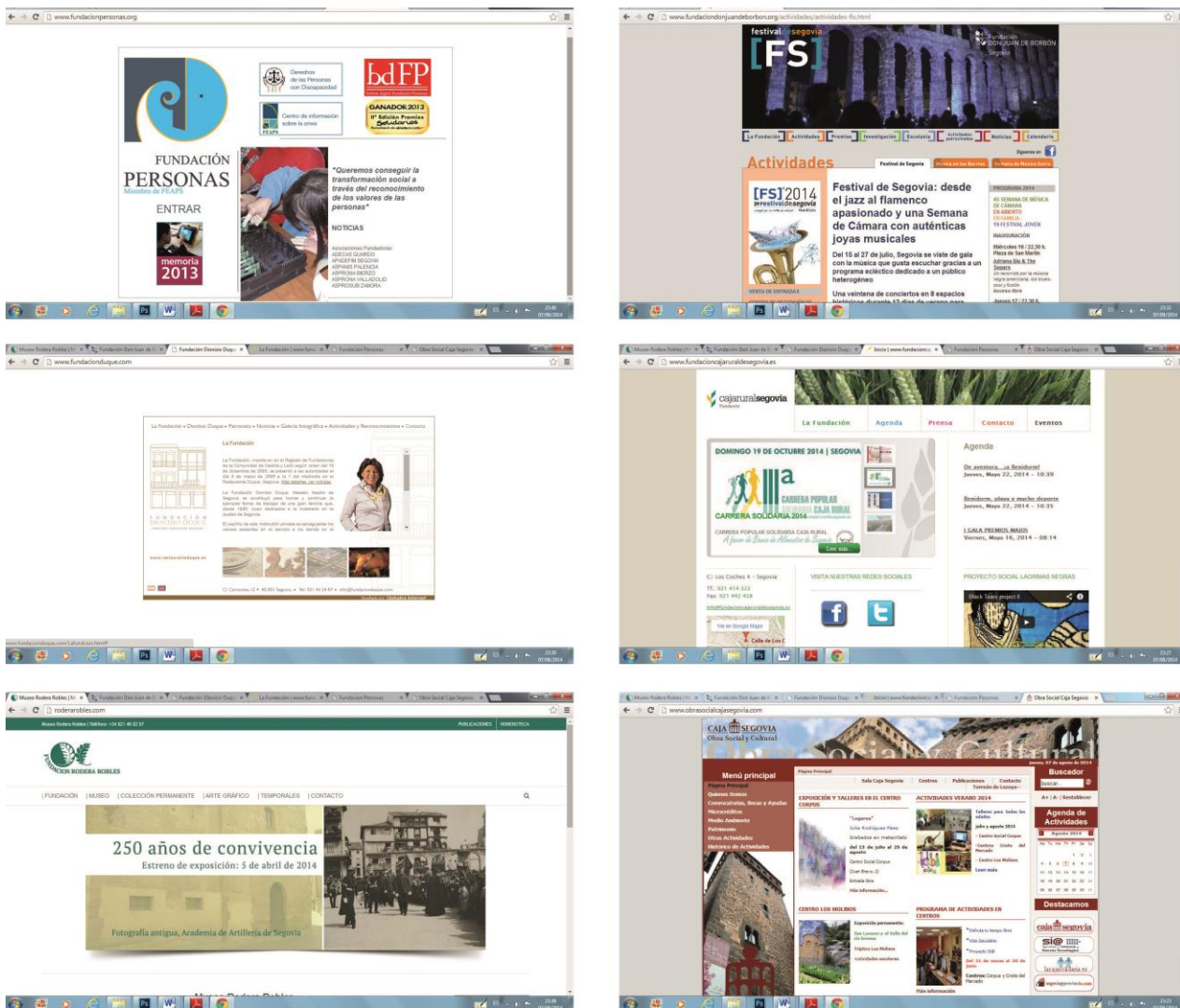
Finalmente se ha realizado una serie de entrevistas en profundidad a las seis fundaciones que componen la muestra. Se ha optado por llevar a cabo entrevistas de carácter semi estructurado, a partir de un guión elaborado a este fin.

3.2.1. Análisis de la comunicación *on line*

3.2.1.1. Análisis *web*

El primer acercamiento a la realidad del estado de la comunicación de las fundaciones de Segovia se ha realizado mediante la observación y el estudio de las *webs* de las seis fundaciones pertenecientes a la muestra. El principal objetivo de este análisis es evaluar cómo las fundaciones emplean sus páginas *webs* como herramienta de comunicación con sus públicos objetivos. Se considera que el uso de las *webs* como instrumentos comunicativos supone la constatación de la voluntad de las fundaciones por mostrarse accesibles y transparentes ante la sociedad en general y ante sus grupos de interés en particular.

Figura 19. Webs fundaciones analizadas



Para ello se ha elaborado la siguiente tabla de análisis, a partir de un conjunto de criterios que se ha considerado que cualquier fundación con auténtica voluntad de comunicar y de ser transparente debería incluir en su web. Estos criterios se refieren a: datos de contacto, misión y visión, programas y actividades, directivos y personal, patronato, gobierno, información económica y presentación de contenidos. En total se han formulado 25 indicadores, similares a los empleados en el informe “Crear Confianza”, elaborado por Javier Martín Cavanna (2011) y editado por la Fundación Compromiso Empresarial.

El papel de la comunicación como clave estratégica en el sector fundacional de Segovia
 Diseño de un modelo de gestión de comunicación para la calidad

Figura 20. Ficha de análisis de páginas webs

	F1	F2	F3	F4	F5	F6
1. Datos de contacto						
1.1. Dirección	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
1.2. Teléfono	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2. Publicación de misión y objetivos						
2.1. Definición de la misión	Sí	Sí	No	Sí	Sí	No
2.1. Formulación de objetivos	Sí	Sí	No	Sí	Sí	No
3. Programa y actividades						
3.1. Programa o listado de actividades	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3.2. Descripción de las actividades	No	No	Sí	Sí	Sí	Sí
3.3. Información sobre beneficiarios	Sí	No	No	No	Sí	Sí
3.4. Objetivos de las actividades	No	No	No	No	Sí	No
3.5. Desglose de cantidades asignadas a cada actividad	No	No	No	No	No	No
3.6. Balance de resultados de las actividades	No	No	No	No	No	No
4. Directivos y personal						
4.1. Nombre del Director general y/o Gerente	No	Sí	No	Sí	No	No
4.2. Nombres de los cargos con responsabilidad en la fundación	No	Sí	No	Sí	No	No
5. Composición del Patronato						
5.1. Nombre de los componentes.	No	Sí	No	Sí	No	No
5.2. Perfil de los componentes.	No	Sí	No	No	No	No
5.3. Cargo que ocupa cada miembro del Patronato: Presidente, Secretario, Vicepresidente, Vocales.	No	Sí	No	Sí	No	No
6. Gobierno						
6.1. Estatutos publicados.	No	No	No	No	No	No
6.2. Código de buen gobierno propio o adhesión a código de buen gobierno de referencia en el sector.	No	No	No	No	No	No
7. Información económica						
7.1. Balance de situación y cuenta de resultados del último ejercicio.	No	No	No	No	No	No
7.2. Informe o memoria anual de actividades disponible en la web	No	No	No	No	No	Sí

El papel de la comunicación como clave estratégica en el sector fundacional de Segovia
Diseño de un modelo de gestión de comunicación para la calidad

7.3. Opinión del auditor externo o acuerdo de aprobación de las cuentas del órgano de gobierno.	No	No	No	No	No	No
8. Presentación de contenidos						
8.1. Recursos visuales: legibilidad y accesibilidad.	No	No	No	Sí	No	No
8.2. Diseño <i>web</i> novedoso y creativo.	No	No	No	No	No	No
8.3. Claridad y concisión.	Sí	Sí	No	Sí	No	No
8.4. Adecuación del tono del mensaje.	Sí	Sí	No	No	No	No
8.5. Actualización de contenidos.	No	No	Sí	Sí	No	Sí
Total sobre 25	8	12	5	13	8	8

Las fundaciones de la muestra han sido codificadas en la tabla de la siguiente manera:

F1: Fundación Personas: www.fundacionpersonas.org.

F2: Fundación Duque: www.fundacionduque.com.

F3: Fundación Roder Robles: www.roderarobles.com.

F4: Fundación Don Juan de Borbón: www.fundaciondonjuandeborbon.org.

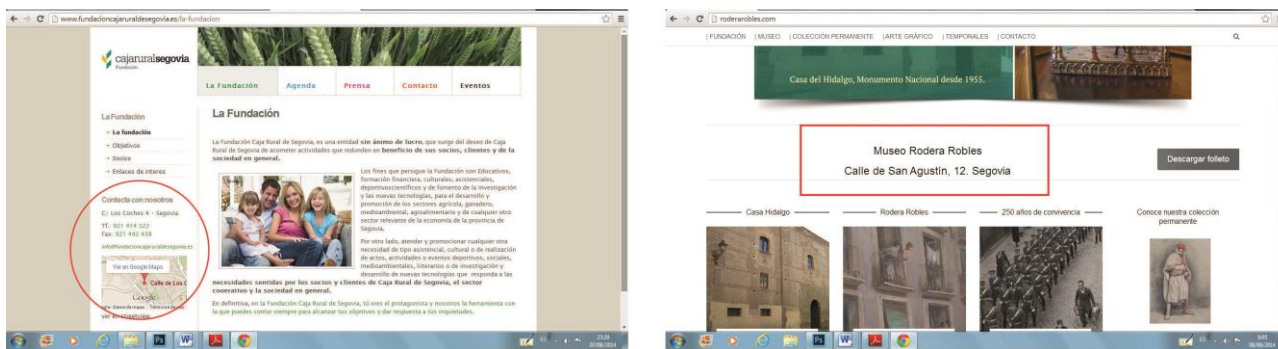
F5: Fundación Caja Rural de Segovia: www.fundacioncajaruraldesegovia.es

F6: Fundación Caja Segovia: www.obrasocialcajasegovia.com

Las seis fundaciones que han sido elegidas como muestra poseen página *web* en la actualidad. El caso de la Fundación Caja Segovia, constituida el pasado mes de marzo, es llamativo pues aún emplea la *web* de la ya extinguida, Obra Social y Cultural de Caja Segovia (www.obrasocialcajasegovia.com) para comunicar sus actividades.

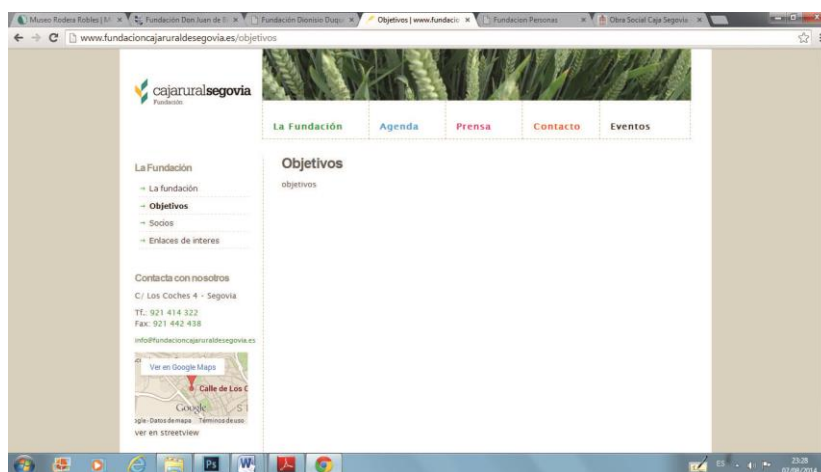
Del análisis de los portales *webs* de las fundaciones hemos extraído una serie de conclusiones que se exponen a continuación. En primer lugar, respecto a los datos de contacto, todas las fundaciones los muestran de forma clara, es decir dirección y teléfono de la fundación se encuentran fácilmente y son bastante visibles dentro de la *web*, como se aprecia en el siguiente ejemplo (Figura 21).

Figura 21. Datos de contacto de las fundaciones en sus webs



La misión y los objetivos de las fundaciones están presentes en cuatro de las seis webs analizadas. Aunque es una proporción elevada, el grado de definición de los objetivos no es suficientemente claro en todos los casos. Así, se detecta que se formulan los objetivos de forma muy genérica e imprecisa. Incluso en una de las webs, el apartado “objetivos” aparece sin contenido alguno (Figura 22).

Figura 22. Objetivos de las fundaciones en sus webs



Todas las webs analizadas presentan un listado de las actividades o los programas que la fundación lleva a cabo. Se realiza una descripción, más o menos exhaustiva, de su programación de actividades en cuatro de los seis casos. La mitad de las fundaciones se refieren a sus beneficiarios y tan sólo una de ellas expresa cuáles son los objetivos que pretende alcanzar con su programación. En ningún caso se refieren a las

cantidades económicas que se dedican a cada actividad ni tampoco realizan un balance sobre el resultado de las mismas.

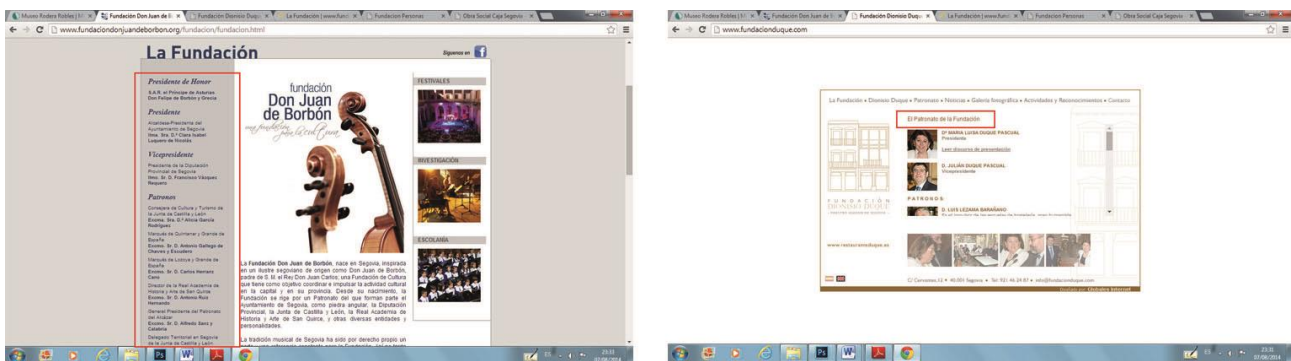
Figura 23. Actividades de las fundaciones en sus webs



Respecto a los datos sobre los directivos y el personal de las fundaciones, tan sólo en la web de dos de ellas podemos encontrar el nombre del director general o gerente. Estos son los dos únicos casos en los que también se muestran los nombres de las personas con puestos de responsabilidad dentro de la fundación.

En relación a la composición del patronato, y al igual que en el apartado anterior, son tan sólo dos las fundaciones que exponen en sus webs quiénes son las personas que componen su órgano de gobierno. Estas dos fundaciones también señalan los cargos que ocupan cada miembro del patronato. De estas dos fundaciones, sólo una de ellas muestra un breve perfil profesional de sus componentes.

Figura 24. Referencias al patronato de las fundaciones en sus webs



El papel de la comunicación como clave estratégica en el sector fundacional de Segovia
Diseño de un modelo de gestión de comunicación para la calidad

En ninguna de las *webs* analizadas se encuentran disponibles los estatutos de las fundaciones ni tampoco se hace alusión a si tienen un código de buen gobierno propio o si se adscriben a alguno ya existente en el sector. En lo referente a la comunicación de aspectos económicos, las *webs* de las fundaciones estudiadas son bastante precarias. Ninguna de ellas muestra el balance de situación y la cuenta de resultados del último ejercicio. Tan sólo en una de ellas se encuentra accesible la memoria de actividades (Figura 25) y ninguna de ellas hace referencia a la opinión de un auditor externo de cuentas, en el caso de que exista, o al acuerdo de aprobación de cuentas del órgano de gobierno de la fundación.

Figura 25. Ejemplo de memoria disponible en la web



Finalmente, respecto a la presentación de los contenidos, se observa que se trata de páginas *webs* que emplean escasos recursos visuales para facilitar la legibilidad y la accesibilidad a la información. Ninguna de ellas tiene un diseño creativo y novedoso, más bien nos hemos encontrado con *webs* de aspecto aburrido y nada atractivo visualmente.

La presentación de los contenidos se hace de forma clara y organizada en tres de las *webs* analizadas. En el resto cuesta acceder a la información de forma directa. Resulta muy llamativo el tono institucional que la mayoría de ellas dan a sus comunicaciones vía *web*, lo que no ayuda precisamente a promover el acercamiento con sus públicos. La mitad de las *webs* observadas no tienen actualizados los contenidos que muestran, con lo cual la validez de esta herramienta como forma de conectar con los públicos es muy cuestionable.

En definitiva, este análisis ha puesto de manifiesto que las fundaciones estudiadas presentan al público en general poca información sobre ellas mismas como organizaciones y se centran en transmitir información sobre sus actividades. Existe cierto oscurantismo en lo que rodea a la fundación como organización, en decir quiénes son y qué hacen, qué presupuestos manejan y qué resultados obtienen.

Las *webs* de estas seis fundaciones muestran un hermetismo en lo referente a aspectos económicos. No se aporta información de este tipo, progresivamente se van cerrando en cuanto nos acercamos a estos temas. Los contenidos no se encuentran actualizados en todos los casos y además no se presentan de forma atractiva.

Existen una serie de carencias en las *webs* analizadas que nos lleva a cuestionarnos la importancia que desde las fundaciones se les otorga como herramienta de comunicación. No se aprecia una verdadera voluntad de comunicación con sus públicos y de transparencia ante la sociedad en general, a pesar de la enorme utilidad que pueden tener como instrumento vehículo de confianza.

3.2.1.2. Análisis de redes sociales

El segundo aspecto de la comunicación *on line* analizado ha sido la existencia o no de perfiles de las seis fundaciones en redes sociales y la actividad que desarrollan mediante los mismos. Para ello se ha elaborado una tabla de análisis, que se muestra a continuación, y que a través de diez indicadores pretende evaluar el nivel de calidad de las comunicaciones que las fundaciones realizan a través de las redes sociales.

Figura 26. Ficha análisis de actividad en redes sociales

	F1	F2	F3	F4	F5	F6
1. Perfil.						
1.1. Facebook	Sí	No	No	Sí	Sí	No
1.2. Twitter	No	No	No	No	No	No
2. Nivel de actividad e interacción						
2.1. Mantiene una actividad continuada	Sí			Sí	Sí	
2.2. Propone acciones para interactuar sus seguidores	No			No	Sí	
2.3. Consigue respuesta de sus seguidores (Me gusta, <i>retweets</i>)	Sí			Sí	Sí	

El papel de la comunicación como clave estratégica en el sector fundacional de Segovia
Diseño de un modelo de gestión de comunicación para la calidad

3. Publicaciones						
3.1. Muestra las actividades programadas	No			Sí	Sí	
3.2. Recoge las actividades ya celebradas	Sí			Sí	Sí	
3.3. Se apoya en fotos u otros recursos visuales	Sí			Sí	Sí	
4. Presentación de contenidos						
4.1. Los contenidos son actuales	No			Sí	Sí	
4.2. La presentación es visualmente atractiva	No			Sí	Sí	
Total sobre 10	4	0	0	8	9	0

F1: Fundación Personas: <https://www.facebook.com/pages/Fundacion-Personas-Segovia>

F2: Fundación Duque

F3: Fundación Rodera Robles

F4: Fundación Don Juan de Borbón: <https://www.facebook.com/DonJuanBorbon>

F5: Fundación Caja Rural de Segovia: <https://www.facebook.com/fundacioncajarural.segovia>

F6: Fundación Caja Segovia

En primer lugar, se ha procedido a la búsqueda de los perfiles de las seis fundaciones tanto en *Facebook* como en *Twitter*. Hemos constatado que la mitad de las fundaciones analizadas cuentan con un perfil en *Facebook* (Figura 27) y que ninguna de ellas tiene perfil en *Twitter*.

Figura 27. Perfiles en Facebook de las fundaciones de la muestra



Las fundaciones que cuentan con perfil en *Facebook* (Fundación Personas, Fundación Don Juan de Borbón y Fundación Caja Rural de Segovia) mantienen una actividad más o menos continua y los contenidos que muestran en sus perfiles se encuentran actualizados. Este hecho es lógico, si tenemos en cuenta que la primera de ellas se dedica a la difusión de la cultura musical y emplea las redes sociales como medio de

contacto con aquellos grupos de interés que no pertenecen al ámbito local. La segunda fundación lleva a cabo numerosas actividades y se apoya en las redes frecuentemente y la tercera fundación tiene un perfil benéfico asistencial y emplea las redes sociales para difundir los resultados de las actividades que desarrolla para sus socios. Se trata de fundaciones jóvenes, en las que existe la preocupación por desarrollar esta herramienta.

Respecto al empleo de las redes sociales como forma de contactar con sus públicos, se observa que sólo una de ellas propone acciones para interactuar con sus seguidores, y en los tres casos el número de seguidores con que cuentan es muy pequeño.

En lo relacionado con las actividades programadas por las fundaciones, dos de ellas recogen las actividades programadas. Todas las fundaciones con perfil en *Facebook* recuerdan las actividades que se han realizado y se suelen apoyar en fotos o en otro tipo de recursos visuales, es decir se preocupan porque los contenidos aparezcan de una forma atractiva aunque sea muy tímidamente.

Este análisis nos muestra un panorama en el que el desarrollo de las redes sociales es aún muy incipiente. Las redes sociales, con todo el potencial que demuestran tener, no están suficientemente desarrolladas en este ámbito, es decir no se aprovechan las posibilidades que les puede brindar a las fundaciones. En definitiva, no se les saca el partido que se podría a las redes sociales como instrumento de interacción con los públicos objetivos.

3.2.2. Análisis de la comunicación *off – line*

Para el análisis *off - line* se ha solicitado a las fundaciones con las que se ha contactado que facilitaran aquellos materiales que emplean en sus comunicaciones. Es significativo que tan sólo dos de las seis fundaciones han puesto a disposición de la investigación sus memorias anuales, documentos que están obligadas legalmente a presentar ante el Protectorado, como manera de rendir cuentas de sus actuaciones ante este órgano de control. El resto de ellas han aludido no tenerlas disponibles para su consulta. Es decir, ya de partida se muestran poco accesibles al público general y también a quienes se acercan a ellas con la voluntad de conocer más en profundidad sus actividades.

Del análisis y la observación de las memorias anuales hemos concluido que se trata de extensas recopilaciones de datos, presentados con escasa creatividad, con un tono institucionalizado y donde

escasean los recursos gráficos que faciliten la lectura.

Tan sólo una de las fundaciones perteneciente a la muestra edita un boletín para sus socios, donde se recogen las novedades de la entidad. Se hace únicamente en formato papel, es decir no se ha dado el salto a la *newsletter*. Su contenido es, al igual que en el caso de la memoria, poco atractivo para su lectura y emplea un diseño muy similar en todas las ediciones que se hacen.

Las fundaciones que han sido estudiadas cuentan con unos mínimos elementos de papelería, que emplean en las comunicaciones con sus públicos. Así, hemos tenido acceso a hojas de carta, sobres, carpetas y bolígrafos con el logotipo de la fundación. No existe sin embargo, en ninguna de ellas, manual de identidad corporativo ni otro tipo de pautas formuladas relativas a la identidad.

Las fundaciones suelen editar carteles y folletos sobre sus acciones, sobre todo aquéllas que se centran actividades de tipo cultural o recreativo. Esta tarea la suele desempeñar personal externo a la propia fundación y como decimos se trata hecho puntuales, que se reduce a la difusión de los eventos que se llevan a cabo y que suele estar muy condicionada por el presupuesto que para ello se cuente en ese momento.

Por tanto, tampoco encontramos una actividad comunicativa *off line* planificada y bien gestionada desde el punto de vista estratégico, sino simplemente empleada como apoyo a las acciones de la fundación y con un enfoque puramente instrumental.

3.2.3. Entrevistas en profundidad

Continuando con el proceso de investigación, y en tercer lugar, se han llevado a cabo las entrevistas en profundidad y semi estructuradas a las fundaciones pertenecientes a la muestra. La finalidad de las entrevistas es, por una parte, recabar información sobre aquellos aspectos relativos al perfil de la fundación entrevistada como organización, con la finalidad de completar los datos de las fichas de análisis. En segundo lugar, y más con la entrevista se pretende profundizar en aspectos relacionados con la visión y utilización de la comunicación como herramienta estratégica dentro de estas entidades.

A la hora de realizar la entrevista, se ha seleccionado a la persona encargada de dirigir las acciones comunicativas de la entidad, a fin de que tuviera perfecto conocimiento y opinión relevante sobre el papel de la comunicación dentro de la fundación. Esta persona podía tener la condición de gerente, presidente,

patrono o trabajador de la propia fundación, siendo el punto clave que estuviera encargada de llevar a cabo la comunicación de la entidad. El anonimato de las personas que han sido entrevistadas se justifica en que lo que realmente es relevante para la investigación es que el entrevistado desarrolle las funciones comunicativas y no tanto su nombre o cargo dentro de la fundación.

Una vez perfilada la muestra de las fundaciones y personas entrevistadas, se ha elaborado el guión que servirá de soporte para la realización de las entrevistas y que se muestra a continuación. El orden de los temas o aspectos relevantes que aparecen en este guión no se ha seguido de forma sistemática, ya que estos temas surgían en el flujo de conversación de la persona entrevistada.

Este guión es la versión final de otro anterior que fue sometido a prueba, entrevistando con él a dos personas relacionadas con el mundo fundacional, con la finalidad de contrastarlo y mejorar su validez a la hora de abordar los aspectos que se pretendían. Este primer guión ha sido modificado hasta llegar a la versión que a continuación se presenta.

3.2.3.1. Guión de la entrevista a las fundaciones de Segovia

Bloques temáticos

- A. Las fundaciones como instituciones parte del Tercer Sector.
- B. La comunicación como clave estratégica.

Subtemas

- A. El perfil de las fundaciones del área de Segovia.
- B. El papel de la comunicación en las fundaciones.

Líneas de Indagación

A.

1. Establecer un perfil de la fundación, a partir de datos concretos como la misión, los objetivos, el año de inicio de actividad, la composición del patronato, las actividades los beneficiarios y la dotación patrimonial.

B.

1. Nivel de importancia que se otorga a la comunicación.
2. Grado de profesionalización de la actividad.

3. Actuaciones llevadas a cabo en materia de comunicación.
4. Grado de planificación y control de las acciones comunicativas.

Preguntas

A.

1a. En primer lugar, me gustaría que en primer lugar me hiciese una breve presentación sobre la fundación.

Si la exposición del entrevistado no lo abordara:

- 1b. ¿Cuál es la composición del patronato?
- 1c. ¿En qué año inicia la fundación su actividad?
- 1d. ¿Qué actividades desarrolla?
- 1e. ¿Qué fines persigue?
- 1f. ¿De qué dotación patrimonial disfruta?

B.

- 1a. ¿Qué papel considera que desempeña la comunicación en la fundación?
- 1b. ¿Qué inversión económica destina la fundación anualmente a la comunicación?

- 2a. ¿Dispone la fundación de Departamento de Comunicación interno o de un profesional destinado a estas funciones?
- 2b. En el caso de que disponga de Departamento de Comunicación interno o de un profesional destinado a estas funciones, ¿qué lugar ocupa en el organigrama de la institución?
- 2c. ¿Cuál es el perfil del profesional que se dedica a las tareas comunicativas?
- 2d. En el caso de que no disponga de Departamento de Comunicación propio, ¿quién se encarga de las tareas relativas a la comunicación?

- 3a. ¿Qué actuaciones se han llevado a cabo en el último año en materia de comunicación desde la fundación?
- 3b. ¿Me podría hablar de alguna acción que le parezca más resaltable?

- 4a. ¿Existe Plan de comunicación de la fundación?
- 4b. ¿Se realiza algún tipo de control de resultados de las acciones comunicativas?
- 4c. ¿Cree que debería mejorar algún aspecto en lo referente a la comunicación?
- 4d. En el caso de que la respuesta sea afirmativa, ¿Cuáles y por qué motivo?

La siguiente tabla (Figura 21) recoge datos referentes a: nombre de la fundación, nombre del entrevistado, cargo, fecha, lugar y duración de las entrevistas.

Figura 28. Ficha resumen de las entrevistas

Fundación	Entrevistado	Cargo	Fecha	Lugar	Duración
Personas  FUNDACIÓN PERSONAS <small>Miembro de FEAPS</small>	Antonio Tapias	Gerente y patrono	08/05/14	Sede Fundación Personas, Calle Obispo Quesada, Segovia	01h 23'36''
Dionisio Duque  FUNDACIÓN DIONISIO DUQUE <small>MAESTRO ASADOR DE SEGOVIA</small>	Marisa Duque	Fundadora y gerente	22/05/14	Casa Duque, Calle Cervantes, Segovia	19'04''
Rodera Robles 	Rafael Cantalejo	Gerente y patrono	29/05/14	La Alhóndiga, Plaza de la Alhóndiga, Segovia	35'47''
Don Juan de Borbón 	Teresa Tardío	Gerente y patrono	03/06/14	Sede Fundación Don Juan de Borbón, Calle Judería Vieja, Segovia	22'58''
Caja Rural de Segovia 	Beatriz Serrano	Gerente	03/06/14	Sede Fundación Caja Rural, Calle Los Coches, Segovia	18'09''
Caja Segovia 	Rafael Ruiz	Patrono y gestor cultural	19/06/14	Sede Fundación Caja Segovia, Calle Cervantes, Edificio Bankia, Segovia	19'57''

El papel de la comunicación como clave estratégica en el sector fundacional de Segovia
 Diseño de un modelo de gestión de comunicación para la calidad

3.2.3.2. Análisis e interpretación de las entrevistas

Una vez realizadas las entrevistas, el siguiente paso ha sido la transcripción de las grabaciones para su posterior análisis. A continuación, se ha procedido a localizar en el discurso de los entrevistados las referencias a aquellos temas de interés para la investigación, que han quedado configurados de la siguiente manera:

- Visión de la comunicación.
- Nivel de profesionalización de la actividad comunicativa.
- Relaciones con los medios de comunicación.
- Principales herramientas de comunicación empleadas.
- Control de las acciones comunicativas.

3.2.3.2.1. Visión de la comunicación

Todas las fundaciones entrevistadas coinciden en señalar la enorme importancia de la comunicación para el desarrollo de sus funciones. Sin embargo, como veremos a continuación, este discurso se contradice con lo que en realidad hacen. Así, encontramos afirmaciones muy rotundas acerca de la relevancia de la comunicación en el discurso de los entrevistados, como por ejemplo: “La comunicación es importantísima” o “Para mí, la comunicación, en estos momentos, es la suela de los zapatos, sin los zapatos no se puede estar”.

En primer lugar, se detecta que la visión que tienen las fundaciones entrevistadas sobre la comunicación es meramente instrumental y está orientada fundamentalmente a la presencia en los medios locales y provinciales. Para muchas de ellas, el éxito de sus actividades está en la aparición en la prensa y televisión local. De hecho, se reconocen como grandes productoras de información: “Siempre estamos generando noticia. Salimos muchísimo en los medios locales... casi todo”.

No existe una planificación estratégica de la comunicación, es decir, no forma parte de los planes estratégicos de las fundaciones porque ni siquiera los tienen o si los tienen no los ponen en práctica. Las actuaciones en materia de comunicación se limitan a momentos muy puntuales, que coinciden, por un lado, con momentos de actividad propios de la vida de este tipo de entidades: “Básicamente desde la fundación se hace en los momentos claves de la vida de la fundación. Cuando se hace un patronato, cuando se aprueban las cuentas...”. Otro entrevistado señala por ejemplo: “Hay una asamblea que será ahora en junio, esa asamblea

cuando... se traslada a los medios que se va a celebrar”.

Las acciones que se llevan a cabo en materia de comunicación se reducen a aquellos momentos en los que la fundación organiza una actividad y no responden a unos objetivos ni a una estrategia previamente definidos: “Por eso te digo que no planeamos con mucha más... Cuando eso, por ejemplo cuando es la Semana Sacra y el Festival... pero si no lo genero... y esto también lo hago yo, vamos... todo el día estamos mandando notas de prensa”.

Se acude a los medios coincidiendo con la celebración de eventos organizados por ellas mismas, buscando con esta aparición, que el público general acuda a aquellos eventos y participe económicamente: “Esos cuatro son los cuatro ejes vertebradores de la actividad de la Fundación y gran parte de los esfuerzos que realizamos en comunicación giran en torno a estos cuatro eventos”.

A menudo se improvisa, incluso en aquellos momentos en los que se puede suponer que acudirán los medios o incluso se les ha convocado de antemano:

Es decir, el momento es muy importante y en ese sentido nosotros lo que tratamos es, según van llegando las ocasiones eh... Yo cuando llega la marcha te puedes imaginar que... radio, televisión, digitales, la prensa escrita por supuesto... pero también el tema de la oportunidad. Yo les decía... aquí nadie tenemos habilidades pero si un periodista te dice el día de la marcha que si le puedes decir dos palabras no le digas que se lo dices pasado mañana... porque te va a decir que pasado mañana ya para qué. Es mejor que directamente improvises algo.

Por tanto, existe una visión de la comunicación muy vinculada a la oportunidad del momento, en la que no existe preparación previa alguna y en la que la persona que ejerce de portavoz puede ser cualquiera: “El momento es muy importante y en ese sentido nosotros lo que tratamos es, según van llegando las ocasiones”.

La carencia de planificación en comunicación resulta especialmente peligrosa si pensamos que se puedan desencadenar situaciones de crisis en la fundación, ya que se constata que no se encuentran preparadas para resolverlas de manera adecuada, con el consiguiente deterioro de la imagen de la entidad que incluso puede llevar a la desaparición de la misma.

En la medida en que la actividad de la fundación se vincula a la consecución de unos objetivos económicos, la

actividad comunicativa es más intensa, e incluso esta preocupación conlleva la existencia de una incipiente planificación. Así lo admite una de las fundaciones entrevistadas, vinculada al sector bancario:

Hasta ahora, hasta hace cuatro años que surgió y que nació esta fundación, Caja Rural de Segovia como entidad financiera ocupaba un porcentaje muy pequeñito de la tarta del sistema financiero en Segovia. Teníamos un porcentaje prácticamente inexistente de la cuota de mercado, y gracias a la fundación, a la labor de comunicación que desempeña la fundación, hemos conseguido que Caja Rural está en boca de todos los segovianos, que estamos día a día en todos los medios de comunicación, que somos noticia por distintos motivos, tanto por los eventos que organizamos como por los eventos en que participamos como por las ayudas que damos, pues por diferentes temas siempre somos noticia y estamos en boca de todos, con lo cual creo que a nivel de comunicación ha sido fundamental la labor de la Fundación para Caja Rural como entidad.

La actividad comunicativa está unida irremediablemente a la necesidad de financiación. Aquellas fundaciones que necesitan apoyo económico realizan un mayor esfuerzo por comunicar y llegar a sus públicos. Sin embargo, no ocurre lo mismo en el caso en que la financiación está asegurada. No se comunica porque no se siente la necesidad de ello, quizás existe una peligrosa sensación de auto suficiencia.

A veces se comunica por el mero hecho de justificar haber recibido ayudas públicas, es decir, se comunica al público los eventos que se han organizado gracias a estas ayudas. Reconocen que la comunicación es la forma de apoyar sus actuaciones y hasta en cierto modo, de justificar su existencia en el caso de aquellas que reciben fondos públicos para llevar a cabo sus actividades: “La comunicación que sea para que la gente disfrute y sin tenerle que costar dinero porque para eso somos una empresa... además últimamente, con dinero público”.

La forma de comunicar de la fundación, tanto en su estilo como en los recursos que se le dedican, está muy condicionada por el perfil de las personas que componen el patronato. Así lo reconoce uno de los entrevistados: “En función de las personas que hay en el Patronato o en la Junta Directiva así es el impulso. Ahora mismo pues hay un grupo de personas de cierto nivel, de ciertas edades, es decir no es lo mismo que las personas tengan más de ochenta años que tengamos cincuenta y alguno”.

Así, en el caso de fundaciones con unos patronos de edad avanzada se prioriza la aparición en medios escritos por encima del desarrollo de los digitales, ya que: “A los señores de cierta edad les gusta levantarse por la mañana y verse en ‘El Adelantado’”. Es decir, el perfil conservador de los patronos también implica que

se empleen canales de comunicación muy tradicionales.

La inversión que se dedica a comunicación es muy escasa o incluso inexistente. En parte porque no se ve necesario, ya que se conforman con la aparición en forma de noticia en los medios locales. Por otro lado, se justifica en el momento de crisis actual, ya que se considera a la comunicación como un gasto y, como señala una de las entrevistadas: “En estos momentos no podemos”. Algunas de ellas reconoce carencias en su comunicación y se justifican en la falta de recursos económicos.

El estado de la comunicación en las fundaciones del ámbito de Segovia es lamentable, incluso peor del que en un estado inicial de la investigación se preveía. La gestión de la comunicación es muy precaria y existe una llamativa ausencia de cultura comunicacional, ya que consideran que al ser su ámbito de actuación local, sus actuaciones, reducidas a la aparición en los medios de comunicación de ámbito local o provincial, son más que suficientes.

Se percibe la idea de que lo que se desarrolla en el ámbito local o provincial no necesita planificación y, como las cosas hasta el momento han funcionado, a juicio de los entrevistados, no se percibe la necesidad de cambio: “De todos modos como, a lo mejor estamos equivocados, pero... pero... hasta ahora ha funcionado muy bien así que tampoco... tampoco hay más, quiero decir, cuando nosotros hacemos una exposición lo queremos que se entere... se entere la gente de Segovia”.

Tienden a ser poco claras y a admitir la realidad de una situación precaria de la comunicación con ideas de que la comunicación no es tan importante al tener un ámbito de actuación pequeño. Tampoco se busca en ningún momento la interacción con los públicos, más allá de su presencia en los eventos que organiza. No existe *feedback* con los públicos, sólo transmisión de información. Para ellas, Segovia es un ámbito pequeño y no hace falta porque: “Todo el mundo se entera de todo”.

Otra idea muy extendida entre las fundaciones, es que el público sabe y reconoce su labor gracias a sus actuaciones, que ya aparecen en los medios. Es decir, en su opinión, no necesitan comunicar quiénes son porque presuponen que el público conoce lo que hacen. Por tanto, su notoriedad va a depender de lo que de ellas se diga en los medios y de las veces que aparezcan en los mismos.

En definitiva, no existe una visión estratégica de la comunicación, es decir no se comunica teniendo en cuenta los fines para los que fue creada la fundación, no se tiene en cuenta la misión, que refleja la voluntad

del fundador y que se vincula a una presencia activa en la sociedad a la que se supone ha de servir. No comunican quiénes son, sino simplemente lo que hacen.

De hecho, su discurso es mucho más extenso, y se muestran más cómodas, cuando hablan de las actividades que desarrollan que cuando se les pregunta por ellas mismas como entidades. Las fundaciones producen una gran cantidad de informaciones sobre su actividad pero no así sobre ellas mismas. Se suelen mostrar un tanto opacas, lo que puede acrecentar la idea de que no es un sector limpio, que esconden cosas, que no son muy de fiar y que son únicamente una forma de obtener beneficios fiscales.

Como se ha detectado también en el análisis de contenido realizado en los materiales que emplean las fundaciones a la hora de comunicar, muestran un tono muy institucional, a veces incluso algo grandilocuente. Se muestran poco cercanas a la sociedad, en su tono y en la frecuencia con que comunican, ya que se limitan a apariciones a eventos muy puntuales.

Esto nos lleva a plantear otra cuestión, que es la existencia de una confusión terminológica en el discurso de las fundaciones entre términos como información y comunicación, publicidad y comunicación, imagen e identidad. Este hecho puede estar debido a la falta de formación en comunicación en este tipo de entidades, como veremos a continuación.

La función comunicativa se encuentra tristemente subdesarrollada en el ámbito de las fundaciones de Segovia. Ni aún en el caso de la recién creada Fundación Caja Segovia, nacida con una serie de condicionantes de sobra ya conocidos por la sociedad segoviana, existe una mínima planificación estratégica de la comunicación. No se planifican acciones comunicativas aunque sí se reconoce el peso que podía tener esta herramienta en momentos tan delicados como los que vive esta fundación.

3.2.3.2.2. Nivel de profesionalización de la actividad comunicativa

El nivel de profesionalización de la actividad comunicativa en las fundaciones de Segovia es muy bajo. Tan sólo encontramos una persona con formación específica en comunicación al frente de una de las seis fundaciones entrevistadas y, además reconoce no poder dedicar mucho tiempo a estas tareas, ya que debe compaginarlas con la gerencia de la fundación:

Yo vengo del mundo de la comunicación, soy publicista, con lo cual siempre me he dedicado a llevar temas de marketing en otras empresas en las que he estado con anterioridad y es un poco pues a lo que más me dedicaba en el pasado aunque ahora, como estoy yo sola pues

me tengo que dedicar tanto a llevar la comunicación como la gestión, como todo lo demás.

Las personas que se dedican a estas tareas las suelen compaginar con otras tantas dentro de la fundación. Así de esclarecedora es la definición que ofrece una de las personas entrevistadas cuando se le pregunta al respecto: “Yo... Yo soy como un hombre orquesta, yo toco el platillo, el tambor, la dulzaina...”

La escasez de recursos dentro de las fundaciones lleva a que una sola persona asuma un gran número de funciones: “Ahora mismo la fundación solamente estoy yo como empleada, con lo cual pues me encargo un poco de llevar todo, desde la gestión, hasta la creación de proyectos, el desarrollo de los mismos y la comunicación”.

La dedicación a las labores comunicativas es puntual, casi siempre coincidiendo con las actuaciones de la fundación. Estas funciones están enfocadas principalmente a los medios de comunicación: redacción de notas de prensa, convocatorias de prensa, atención a los medios...

En aquellos momentos de mayor carga de trabajo algunas de ellas acuden a una empresa externa que se encargue de gestionar la comunicación: “Siempre estoy muy ayudada y muy auxiliada. En momentos importantes siempre cuento con una empresa de comunicación que me ayuda a resolver problemas que yo no soy capaz de hacerlo pero el día a día le asumo yo.”

En la misma línea, otra de las fundaciones entrevistadas reconoce contratar los servicios de una agencia de comunicación para aquellos proyectos externos con los que la fundación colabora:

La verdad es que hasta ahora, lo gestionamos nosotros todo, puntualmente hemos contado con Audacia Comunicación eh... pues para algún proyecto externo, por ejemplo Lágrimas Negras, que es un proyecto en el que hemos colaborado activamente y hemos solicitado la colaboración externa de Audacia Comunicación porque nosotros no tenemos, estamos con sobrecarga de trabajo.

Se reconoce la importancia de la asesoría de profesionales de la comunicación en determinados aspectos: “Yo creo que en todo lo que signifique campañas, difusión, se necesita la mano de expertos”. Aunque esta necesidad no se detecta en el trabajo diario de la fundación: “La comunicación a diario y todas las demás cosas, la llevo yo.”

Incluso para uno de los entrevistados, la asesoría externa en comunicación es positiva, incluso en el caso de que existiese una persona dedicada a estas tareas en la fundación, al ofrecer un punto de vista distinto:

Yo soy de los que piensan que hay que apoyarse en profesionales y hay que... Incluso aunque hubiese una persona con muchas habilidades o con formación en ese ámbito si te encuentras por medio con una persona ajena a la estructura que es capaz de asesorarte, te va a asesorar desde la independencia.

La gestión de las páginas *webs* de las fundaciones entrevistadas también se confía a empresas externas. Los entrevistados reconocen que este hecho puede suponer ciertos inconvenientes, como que las *webs* no se encuentren siempre actualizadas.

Los entrevistados reconocen su falta de formación específica en comunicación, lo que les lleva a actuar casi por intuición. Esta limitación, de la que son conscientes, la suelen compensar con una buena relación con los medios locales, y se deposita toda la confianza en la buena voluntad de los periodistas con los que reconocen tener una excelente relación. A ellos les envían las notas de prensa que los profesionales de los medios suelen adaptar al formato periodístico.

La falta de profesionalización se justifica, por una parte, por la escasez de recursos económicos: “Estamos en una situación de precariedad bastante grande”. Otro de los entrevistados afirma: “Debido a las limitaciones presupuestarias no es posible contar con alguien dedicado específicamente a comunicación”. Por otro lado, está la evidente falta de tiempo para dedicarse a estas tareas: “No me da tiempo”.

Existe la conciencia y el deseo de contar con más personal, no sólo que se dedique a la comunicación sino también a la búsqueda de financiación, otro grave problema de las fundaciones segovianas que han visto muy reducidos sus presupuestos debido a la crisis de los últimos años: “Hombre yo tendría... me gustaría tener un equipo mucho más... para tener tranquilidad en algún momento. La idea de la fundación sería tener una persona... Y de buscar financiación”.

3.2.3.2.3. Relaciones con los medios de comunicación

Todas las fundaciones entrevistadas coinciden en calificar la relación que tienen con los medios de comunicación como “buena”, “muy buena” o incluso “excelente” y todas inciden en lo relevante que es para ellas que así sea: “Es extraordinaria, creo que es lo más importante”.

Se refieren en concreto a la prensa y televisión de ámbito local o provincial. Una de las fundaciones entrevistadas afirma: “La prensa, hija, es que es fundamental, sin ellos no somos nadie, nadie, nadie... Y les cuidamos”. Otra reconoce: “Teníamos un apoyo bastante grande, en origen, en las dos televisiones que había aquí locales, en Canal 4 y en Televisión Segovia”.

Se le otorga una enorme importancia a este tipo de medios tradicionales. Para ellas, esta relación es vital, ya que de la presencia de la fundación en los medios va a depender su propia notoriedad. Es decir, se asocia la aparición en los medios con la consecución de la notoriedad de la fundación: “Se consigue muchísima notoriedad, muchísima repercusión, muchísima difusión y es otra de las acciones que a nivel de comunicación más favorecen a la fundación”.

En general, se muestran satisfechas con el comportamiento de los medios segovianos: “Los medios de comunicación de Segovia son exquisitos, siempre están a nuestro lado, siempre nos han cuidado, siempre nos han protegido y a cualquier llamada siempre están ahí”.

Reconocen que los medios de Segovia siempre se muestran accesibles y acuden a las convocatorias que por parte de las fundaciones se hacen: “Tenemos la suerte de que cuando convocamos una rueda de prensa pues tienes a los medios aquí en tu casa”.

El ámbito de Segovia es pequeño, no hay mucha actividad noticiable y se benefician de esta situación ya que los medios acuden a las llamadas de las fundaciones siempre o la gran mayoría de las ocasiones: “Bueno como te he dicho local, como mucho provincial, pues tampoco hay que hacer grandes esfuerzos porque aquí enseguida, enseguida...”

La relación con los medios locales o provinciales se basa en el conocimiento personal de los profesionales que desarrollan su labor en los mismos: “En Segovia, al ser una ciudad pequeña, todos nos conocemos y eso tiene su parte negativa para algunas cosas pero tiene muchísima parte positiva y es que los medios de comunicación nos conocemos con nombres y apellidos y eso es un valor muy importante”.

Para ellas, la mejor prueba del éxito de sus acciones es esta presencia en los medios. Muestran su satisfacción cuando aparecen en varios medios tras celebrar algún evento:

Este año tuvimos más de veinte páginas completas de presencia en medios escritos y otras

más de quince páginas en medios digitales. Fuimos portada de los medios locales, de los medios impresos locales, de mayor tirada, que son El Adelantado y el Norte de Castilla... Estuvimos presentes en radio con programas y con seguimiento diario en todas las agendas de Ser, Onda Cero y Cope...

Para ellas, la labor de los periodistas es fundamental y depositan en ellos una gran confianza. Uno de los entrevistados reconoce la ayuda que en alguna ocasión le han brindado en el desarrollo de alguna entrevista:

Pues te va a ayudar, te va a hacer fácil, te va a preguntar. Incluso va a ser la persona que en esa entrevista si va a tener alguna proyección posterior, te va a ayudar a que quedes medianamente bien, porque cuando vea que tú tienes una debilidad, y que te callas, a lo mejor te dice: ¿Y qué le parece...? A ver si se es capaz de tomar el hilo de la declaración.

En definitiva, las fundaciones entrevistadas se muestran muy dependientes de la voluntad de los medios. Hasta el momento esta relación ha sido positiva, quizás favorecida por el conocimiento personal de los profesionales que desarrollan su labor en ellos, por la accesibilidad que han mostrado, por la falta de informaciones noticiables en este ámbito, etc. Sin embargo, cualquier cambio que se pueda dar en este sentido puede suponer una desestabilización en la situación comunicacional de las fundaciones y considero que ni son muy conscientes de ello ni están preparadas para asumir una posible situación de crisis en su comunicación.

3.2.3.2.4. Principales herramientas de comunicación empleadas

Las fundaciones entrevistadas suelen emplear formatos muy clásicos a la hora de comunicar. Las memorias anuales de actividades a las que se ha tenido acceso, y que las fundaciones están obligadas a presentar por ley ante sus protectorados, muestran un aspecto anodino, nada atractivo visualmente, con escasos elementos creativos en su maquetación y completamente repletas de datos, lo que hace su lectura bastante difícil.

Una de las fundaciones muestra durante la entrevista el boletín que dirigen a sus socios y, que al igual que ocurre con la memoria, no resulta para nada atractivo visualmente. Además se reconoce estar empleando el mismo formato desde hace mucho tiempo y son conscientes de la necesidad de introducir ciertos cambios, pero la rutina unida a la falta de recursos, hacen que éstos no se lleven a cabo: “¿Por qué no cambiamos algo? Cada vez, cada año decir algo... ¿Por qué no se hace? Por comodidad”.

La herramienta de comunicación más empleada por las fundaciones entrevistadas es la nota de prensa. En opinión de los entrevistados, redactar una nota de prensa “tampoco es muy complicado”, con lo cual consideran que esta labor la puede realizar casi cualquier persona de la fundación. Se suele acompañar con alguna fotografía: “Nos encargamos de redactar notas de prensa y se los mandamos a la base de datos de medios y enviamos directamente fotografías”.

En el caso de que se decida realizar una convocatoria de rueda de prensa, se suele hacer mediante correo electrónico, a una base de datos de medios locales y provinciales mediante un escueto mensaje. Esta rutina les resulta fácil y rápida: “Eso se hace una invitación a los medios, que como se hace mediante correos electrónicos, pues ya está todo los correos metidos en el grupo de prensa y se hace la convocatoria y se manda”.

Como se ha visto en el apartado anterior, los medios convocados suelen acudir a las llamadas de las fundaciones sin mayor problema. La persona que atiende a los medios suele ser el gerente o presidente de la fundación, alguno de los patronos o cualquier trabajador que haya mostrado tener ciertas habilidades comunicativas o que se le asigna sin más esta tarea, bien de forma puntual o continuada. En la mayoría de los casos esta persona ejerce de portavoz sin una formación en comunicación e incluso sin apenas haber preparado el encuentro por la falta de tiempo a la que se ven sometidos.

Algunas de ellas, apoyan la rueda de prensa con una nota de prensa posterior, que también envían por correo electrónico a aquellos medios de comunicación que no han asistido. Sólo una de las seis fundaciones entrevistadas, elabora *dossiers* de prensa como apoyo a la presentación de algunos de sus proyectos más relevantes.

Además de las notas de prensa, las fundaciones entrevistadas apoyan su comunicación en los contenidos de sus páginas *webs*: “Tenemos una página *web*. En la página *web* es donde nos vamos comunicando con las personas que están a nuestro lado y que quieren saber de nosotros”.

La gestión de las *webs* suele estar a cargo de empresas externas: “Ahí se va actualizando todo lo que hacemos, tenemos *Facebook* y luego... en momentos determinados tenemos una empresa que nos hace la comunicación de *Twitter* y todo eso, que nosotros desde aquí no podemos”.

Según ellas mismas reconocen, esta delegación de funciones supone que, en algunas ocasiones, las

actualizaciones tardan en hacerse, y de hecho algunas de ellas, como se expuso en el primer apartado de este capítulo, aparecen desactualizadas.

Las fundaciones entrevistadas dicen volcar todas sus actividades en las *webs*: “Sí, cada vez que hay una exposición nueva se actualiza”. En su discurso señalan la importancia de la dinamización de los contenidos de las *webs*: “Hay que actualizar la comunicación, tiene que ser algo dinámico”. Sin embargo, cuando hemos consultado su propia *web* nos encontramos que está completamente desactualizada.

Respecto a las redes sociales, la mayoría de las fundaciones entrevistadas coinciden en señalar al desarrollo de las mismas como su principal reto. Así de claramente lo expone una de las entrevistadas:

“Pues para mí, la cuenta pendiente, lo que he dicho, las redes... la comunicación *on line*, las redes sociales, mejorar la *web*, mejorar todos los canales *online*, me parece básico, porque lo otro más o menos está bastante controlado, tenemos experiencia, es como que sale rodado, que ya sale solo... Convocamos a los medios y los tenemos aquí, damos una rueda de prensa, repartimos información, repartimos *dossiers*, pero las redes sociales siguen siendo un poco... nuestra cuenta pendiente”.

Otra de las fundaciones expone, en este mismo sentido, que en estos momentos están iniciando su actividad en las redes sociales:

El *Facebook*, pues poco a poco... teníamos muy pocos amigos, muy pocos seguidores, lo teníamos muy poco activo y ahora cada vez vamos moviéndolo un poquito más y vamos subiendo las distintas actividades, los eventos y vamos invitando a más amigos, poco a poco estamos trabajándolo, aunque ya... aunque muy reciente porque era una cuenta pendiente de la fundación.

Otra de las fundaciones entrevistadas señala a las redes sociales como una plataforma esencial en la comunicación de su actividad: “Entonces la comunicación es... a través de todas las redes sociales. Ahora mismo redes sociales y medios de comunicación, nacionales, internacionales, y por supuesto provinciales, y con muchísimo apoyo de todos los medios segovianos”.

Incluso señala que el desarrollo de las redes sociales ha supuesto un abaratamiento en los costes de comunicación: “Por ejemplo, ahora mismo la comunicación es más barata económicamente porque las redes sociales están funcionando maravillosamente con todo esto”.

Reconocen que es muy importante adaptarse a estas nuevas formas de comunicar: “Es más difícil cuando todavía tienes metido... Lo que se hacía antes. La comunicación es más directa. Antes no existían los blogs, ahora existen, entonces también trabajamos de una forma...”

Las fundaciones entrevistadas coinciden en la importancia de la adecuada gestión de las redes sociales y reconocen su potencial como herramienta de comunicación. En estos momentos comienzan a gestionarlas, no sin dificultades como ellas mismas admiten, y se atisba cierta ilusión respecto a la posibilidad que brindan las redes sociales como forma de interacción con sus públicos.

A pesar de vivir la era digital, las fundaciones siguen empleando el correo postal en algunas ocasiones para dirigirse a un público más tradicional para la presentación de determinados eventos: “Hay un público que le gusta... que todavía le gusta, que te dice: 'Oye que no me ha llegado todavía'”.

En definitiva, las herramientas de comunicación más empleadas por las fundaciones entrevistadas son aquellas provenientes del ámbito periodístico: nota de prensa, *dossiers* de prensa y rueda de prensa. El desarrollo de las comunicaciones electrónicas, vía *web* o redes sociales, es aún muy incipiente y siguen empleando formatos y canales muy tradicionales para contactar con sus grupos de interés.

3.2.3.2.5. Control de las acciones comunicativas

Las fundaciones entrevistadas se muestran concienciadas de la necesidad de establecer mecanismos de control sobre la comunicación que realizan, sin embargo admiten que no existe un seguimiento de las acciones comunicativas ni medición de sus efectos. De nuevo, la falta de tiempo de y recursos es la principal justificación a la falta de control.

Cuando se les pregunta al respecto, todas responden en este sentido, excepto una de las fundaciones que señala que “eso es muy difícil”, aunque la mayoría de ellas asume que es una cuestión de voluntad y de querer hacerlo. Uno de los entrevistados reflexiona en este sentido:

¿Hemos sido efectivos o no? Y si lo hemos sido o si no lo hemos sido cuál es nuestros aspectos fuertes, nuestras debilidades. Digamos que el análisis DAFO debe ser previo y posterior. El previo para ver qué elementos debemos de tocar y qué nos parece más importante y el posterior para analizar la eficacia de lo que hemos hecho. Pero no por decir: “Anda qué malos hemos sido” sino, no... no... Qué debilidades hemos tenido en la

percepción inicial para no volver a incurrir en ella en el año siguiente, desde esa perspectiva. Es decir... el silencio, el darse así latigazos, está muy bien pero hombre vamos a seguir caminando y seguir caminando significa que vamos a rectificar, a adaptarnos...

Las actuaciones en materia de control se limitan a lo publicado en prensa. Dos de las seis fundaciones hacen *clipping* de prensa escrita y tan sólo una lo hace también de prensa digital. Con los materiales recopilados elaboran *dossiers* que muestran satisfechos, por la repercusión que sus acciones tienen en los medios de Segovia. Sin embargo, tampoco se hace un cálculo del retorno de la inversión que supone la aparición en estos espacios de prensa escrita.

El control ejercido por las fundaciones acerca de su comunicación es parcial. No se controla lo que sale en otros medios que no sean los escritos, ni televisión ni radio locales, aún a sabiendas de que se han hecho eco de la información que desde la propia fundación se ha enviado y se justifica como hemos dicho en la falta de tiempo y de personal con tiempo para dedicarse a esta tarea.

3.3. Conclusiones

Una vez realizados análisis *on line*, *off line* y entrevistas en profundidad, nos encontramos en condiciones de formular una serie de reflexiones sobre el estado de la comunicación en el sector fundacional de Segovia, y lo primero que resulta llamativo es la ausencia generalizada de planificación y control de las acciones comunicativas llevadas a cabo por las fundaciones. En definitiva, la comunicación no es empleada como una clave estratégica al servicio de los objetivos de la fundación. Existe una preocupante carencia de estrategias que pongan en relación los objetivos para los que fue constituida la fundación, y que reflejan la voluntad del fundador, con sus públicos.

Resulta paradójico que, entidades que supuestamente nacen con una voluntad de servicio a la sociedad no lleguen a comunicarse con sus públicos o lo hagan de forma deficitaria. No se muestran transparentes y esta carencia puede motivar la aparición de lógicas reticencias y desconfianzas ante la figura de la fundación, de la que poco o nada se conoce como organización y de la que tan sólo se conocen sus actividades puntuales.

La visión que se tiene de la comunicación es muy parcial. En general, ésta se emplea de forma instrumental, puntual y sobre todo orientada a la aparición en medios escritos. No existe esa perspectiva integral de la comunicación de la que nos hablaba Herranz (2007:23), en la que ésta era entendida como un proceso de

relación y conocimiento de la fundación con sus grupos de interés, además de como estrategia e instrumento. La situación dista mucho de una visión 360º de la comunicación.

Por lo tanto, se cumplen muchas de las afirmaciones de los expertos en la cuestión, recogidas en el marco teórico. Así, Pérez (2009: 12) se refería a la comunicación como un área descuidada a la que se le dedicaban pocos recursos y Balas (2011) hablaba de un enfoque de la comunicación de carácter instrumental, mediático, orientado a la búsqueda de financiación y en el que la improvisación era frecuente.

Hemos constatado como las acciones comunicativas se limitan a aquellos momentos de actividad de la fundación, en los que incluso se puede llegar a improvisar con tal de aprovechar la oportunidad que brinda el momento de aparecer en los medios. La prensa escrita es su principal aliado y por tanto, focalizan toda su actividad en captar su atención.

De ahí que las principales herramientas empleadas por las fundaciones sobre todo sean de tipo periodístico (nota, *dossier*, rueda de prensa) y el único control que se realiza sobre las acciones comunicativas sea la recopilación de noticias de prensa escrita relativas a la actividad de la fundación, sin llegar a realizar ni siquiera el cálculo del retorno de la inversión que suponen estas apariciones. Se confirma la idea que Pérez transmitía en la entrevista de que no existe una cultura evaluadora en el sector fundacional, reduciéndose estas actuaciones a la mera recopilación de impactos.

Del análisis se desprende que las herramientas y los canales de comunicación empleados por las fundaciones siguen siendo, aún hoy en día, muy tradicionales. Los materiales editados a los que se ha podido tener acceso muestran un aspecto poco atractivo para su lectura. Las memorias y los boletines se editan de forma rutinaria y muestran una evidente falta de creatividad. Además de ello, no se apoyan en los medios electrónicos para su difusión. Sólo en un caso de las seis fundaciones analizadas se encuentra disponible la memoria en su página *web* y ninguna de ellas emplea la *newsletter* como alternativa al boletín escrito.

El tono que se emplea es muy parecido a las comunicaciones emitidas por las instituciones. Lo constatamos sobre todo en las comunicaciones que emiten a través de sus *webs*. Como nos decía Pérez en la entrevista, se trata de una forma de comunicar muy despersonalizada, como si se tratase de una institución que se dirige al público general.

Las fundaciones no realizan una identificación de sus públicos sino que siempre se dirigen al público general.

Para ellas, el hecho de trabajar con fines de interés general justifica este hecho, ya que consideran que no es necesario. A todos los públicos se les da lanza el mismo mensaje, mayoritariamente a través de los medios escritos. Esto puede conllevar a una lógica desconexión con sus grupos de interés, que no logran identificarse con el mensaje que se les ha transmitido, y que pueden llegar a percibir a la fundación como una institución lejana de la que conocen únicamente sus actividades.

Aquellas fundaciones que emplean algún tipo de material comunicativo para apoyar algunas de sus actuaciones (sobre todo en forma de folletos y carteles) recurren a los profesionales externos de forma puntual y siempre limitados por el presupuesto del que se disponga. Estos materiales se elaboran según el criterio del profesional externo y la supervisión de la persona encargada de la fundación, pero sin el respaldo de un manual de identidad corporativa o cualquier otra pauta referida a este tipo de criterios.

La comunicación *on line* muestra una serie de carencias, relacionadas con los contenidos de los portales *webs*. Se limitan a ofrecer información sobre las actividades de la fundación, con escasas referencias a ellas mismas como organizaciones, lo que demuestra una preocupante falta de transparencia ante el público general, sobre todo en lo referente a los aspectos económicos. Además los contenidos no se presentan de forma clara, ni atractiva y tampoco en todos los casos están actualizados.

Las redes sociales se encuentran absolutamente subdesarrolladas. Apenas se empiezan a utilizar en estos momentos por alguna de las fundaciones analizadas, como ya Pérez nos adelantó en la entrevista. Su estado de desarrollo aún es muy incipiente y no se aprovecha el enorme potencial que podrían tener como forma de establecer una retroalimentación con sus públicos con un coste muy bajo. Éste sería un buen momento para formular estrategias de comunicación en redes sociales que fuesen llevadas a cabo, al menos, con una cierta constancia.

El nivel de profesionalización es muy escaso y sólo se acude a profesionales externos en momentos de mayor actividad, para el diseño de materiales de apoyo a sus actividades o para la gestión de *webs* y redes sociales. Ninguna de las fundaciones cuenta con personal cualificado en plantilla, dedicado exclusivamente a estas tareas, sino que quien las asume lo hace sin apenas formación y compatibilizándolas con otras muchas funciones. Puede que esta falta de profesionalización y de recursos haya motivado que se dé ese enfoque excesivo hacia los medios que se observa, ya que se focalizan hacia ellos todas las actuaciones en comunicación y se confía su propia notoriedad a la aparición en los medios. Sería necesario que en momentos delicados como los actuales, en los que se dan ciertas desestabilizaciones en el panorama

fundacional, estas entidades tomasen las riendas de su propia comunicación, sin dejar algo tan relevante como la construcción de su propia notoriedad al criterio de los medios.

Del discurso de las fundaciones entrevistadas se concluye que su estilo comunicativo también se encuentra condicionado por el perfil del patronato. De la composición de este órgano de gobierno va a depender las herramientas y los canales, más o menos tradicionales, mediante los que se van a llevar a cabo las acciones comunicativas. Además, la calidad de la comunicación se encuentra vinculada a la persona que en ese momento se dedique a esas tareas, ya que la falta de formación y de tiempo, se va a suplir con las actitudes y aptitudes que tenga esta persona.

Se ha observado como el desarrollo de una actividad comunicativa planificada de forma estratégica está vinculado con la orientación a fines de tipo económico. Asimismo, en tanto la fundación tiene necesidad de financiación o de justificar la financiación recibida, se esfuerza más en comunicar, como sostenía Pérez en la entrevista que nos concedió.

Además, comprobamos que existe una escasa cultura comunicativa, marcada por la creencia generalizada de que la comunicación es un gasto y de que en ámbitos de actuación pequeños el esfuerzo comunicacional no es tan importante. Los prejuicios acerca de la comunicación que señalaba Herranz (2007:10) y que se recogen en el primer punto del segundo capítulo, están presentes en el discurso de las fundaciones entrevistadas. Se observa como existe una confusión terminológica entre conceptos como comunicación e información, comunicación y publicidad, imagen e identidad... Derivado todo ello de la falta de formación a la que nos venimos refiriendo.

A la vista de los resultados de la investigación, el diagnóstico de la comunicación estratégica en las fundaciones del ámbito de Segovia es muy negativo. En un momento inicial de la investigación nos planteamos como objetivo general analizar el papel de la comunicación como clave estratégica en las fundaciones de Segovia y actualmente nos encontramos en condiciones de asegurar que, como ya hemos expuesto anteriormente, no existe enfoque estratégico de la comunicación en este ámbito.

El trabajo sobre los objetivos específicos formulados en un primer momento de la investigación confirma esta idea global. Si tenemos en cuenta los escasos recursos e inversión que se dedican por parte de las fundaciones a la comunicación y el bajo, o incluso inexistente, nivel de profesionalización de la actividad comunicativa, podemos deducir que para ellas la comunicación tiene poca importancia. Este hecho se

contradice con lo que exponen las fundaciones en sus discursos, en los que se da una gran relevancia a la actividad comunicativa.

Junto a ello, los resultados del análisis de las herramientas y actuaciones llevadas a cabo por las fundaciones en materia de comunicación señalan hacia una gestión estratégica de la comunicación deficiente. Todo esto nos dibuja un panorama que puede resultar un tanto desolador, en el que se detectan de forma evidente graves carencias en la comunicación, que sólo repercuten de forma negativa en la deteriorada imagen del sector.

Se da una situación contradictoria, en la que estas organizaciones, creadas con unos fines de interés general se encuentran desconectadas de sus públicos, que sólo reciben información sobre sus actividades de forma puntual. Para ellas, la adecuada gestión de la comunicación debería tener un valor más allá de lo puramente informativo, ya que como exponían Durán y Fernández (2010:597), debe ser el punto de encuentro con la sociedad para la que existe.

Por otra parte, se vislumbra cierta voluntad de cambio en el reconocimiento por parte de las fundaciones de estas carencias. Las fundaciones entrevistadas muestran interés por desarrollar procesos de gestión estratégica de la comunicación con cierta calidad, aunque reconocen que no saben bien cómo hacerlo. Para ellas, la comunicación es un elemento imprescindible para el desarrollo de sus actividades, y por lo tanto vinculada a la propia voluntad del fundador, pero saben que se encuentran en una situación complicada, en la que no cuentan apenas con recursos.

Por lo tanto, el diagnóstico del estado de la comunicación del sector fundacional segoviano muestra la necesidad de contar con una serie de pautas que guíen sus actuaciones comunicativas, de forma que éstas se lleven a cabo con cierto nivel de calidad, siempre teniendo en cuenta la evidente limitación de recursos con que cuentan estas entidades. A este fin se dedica la tercera parte de este trabajo, compuesta por el cuarto capítulo y en el que se presenta la propuesta práctica con la que finaliza este trabajo, el diseño de un modelo de gestión de comunicación para la calidad para el ámbito de las fundaciones de Segovia.

Ideas clave Capítulo 3

- **Análisis de la realidad del sector fundacional de Segovia:**
Sector joven, desarrollado en la etapa democrática y sobre todo en los últimos 25 años.
Concentrado en torno a la capital.
Dirigido al público general.
Orientado mayoritariamente a actuaciones en el ámbito local.
Dedicadas sobre todo a actividades relacionadas con la cultura.
- **Análisis del estado de la comunicación de las fundaciones:**
Visión parcial, instrumental, orientada a la aparición en los medios locales.
Ausencia generalizada de planificación y de líneas estratégicas misión – visión – valores - objetivos – públicos.
Nivel de profesionalización escaso o nulo. Apoyo externo puntual.
Inexistente segmentación de públicos.
Focalización excesiva hacia los medios. Necesidad de redefinir esta relación.
Herramientas y canales muy tradicionales. Descubrir y desarrollar alternativas.
Formatos de escasa creatividad, materiales poco atractivos.
Webs poco transparentes, contenidos poco atractivos, desactualizadas.
Redes sociales por desarrollar.
Tono institucionalizado.
Carencia de pautas de actuación en comunicación (Manual de Identidad Corporativo u otros).
Dependencia de los criterios del Patronato o de la persona responsable a la hora de comunicar.
Escasa cultura comunicativa. Falsas ideas y prejuicios. Confusión terminológica.
- **Gestión estratégica de la comunicación.**
No existe un verdadero enfoque estratégico de la comunicación.
Se observan graves carencias en comunicación que repercuten en la mala imagen del sector.
- **Muestran voluntad de cambio e interés por desarrollar procesos de comunicación con cierta calidad.**

PARTE III

Todo gran viaje comienza con un primer paso. Confucio.

Introducción

Esta tercera parte y última, compuesta por el cuarto capítulo, está dedicada a la formulación de un modelo de gestión de comunicación para la calidad, diseñado para el ámbito de las fundaciones de Segovia, una vez analizadas las conclusiones del estudio sobre el estado de la comunicación como clave estratégica en dicho sector.

Al reflexionar sobre los resultados de la investigación que se ha llevado a cabo y pensar en la manera en que se pueden aplicar estos conocimientos obtenidos al ámbito fundacional de Segovia, surge la idea de formular una serie de recomendaciones de calidad en materia de comunicación, que una vez aplicadas, aseguren una mínima transparencia de las fundaciones ante sus grupos de interés, también llamados *stakeholders*, para la generación de la tan necesaria confianza y credibilidad hacia este tipo de entidades.

Por tanto, la propuesta que se presenta en este capítulo, pretende contribuir a la toma de conciencia de la importancia de una comunicación de calidad, como la clave que facilite y apoye la propia supervivencia de la entidad en un entorno cada vez más complejo y cambiante, en el que las fundaciones segovianas deben asumir el reto de comunicar más y mejor, ser más transparentes y cercanas a sus públicos.

De ahí la conveniencia de aplicar el concepto de calidad a los procesos comunicativos llevados a cabo por las fundaciones del ámbito de Segovia. En este sentido, es necesario abordar brevemente lo que se entiende por calidad y más concretamente, a qué nos referimos cuando introducimos el concepto de calidad en los procesos comunicativos.

Capítulo 4. Diseño de un modelo de gestión de la comunicación para la calidad en el ámbito de las fundaciones de Segovia

Palabras clave

Calidad – Comunicación – Calidad total – Confianza – Credibilidad - Constancia – Conciencia – Autoevaluación - Sector fundacional – Segovia – Misión – Visión – Valores – Objetivos - Grupos de interés - Visión 360º - Visión estratégica - Modelo de gestión – Recomendaciones - Directrices - Metodología – Enfoque *Kaizen* – Proceso – Fases – Etapas – Acciones - Herramientas – Matriz - Certificación – Excelencia – Planes estratégicos

4.1. Aspectos generales sobre calidad

En este primer apartado del capítulo final, esbozaremos un breve marco teórico, en el que se abordarán los conceptos de calidad y calidad total, así como las principales aportaciones de los teóricos sobre los procesos de gestión de la calidad. En segundo lugar, se expondrá en qué consiste el enfoque de calidad en los procesos comunicativos y cómo se incorpora a la propuesta que aquí se presenta.

Llórens y Fuentes (2000:20) analizan el concepto de calidad y exponen que “no existe una definición específica que pueda considerarse como la más correcta o la mejor” sino que han ido surgiendo distintas ideas o definiciones de lo que se entiende por calidad en paralelo a los cambios experimentados en el mundo empresarial. Estos autores señalan cuatro enfoques básicos en las distintas definiciones que se han dado de calidad a lo largo del tiempo. Así la calidad se ha relacionado con la excelencia, el valor, la conformidad con las especificaciones y la equivalencia o superación de las expectativas del público.

La preocupación por la calidad no es un fenómeno nuevo. De hecho, los primeros sistemas de medición de calidad datan de la China del siglo XVI a.C., donde ya se promulgaban leyes y decretos que prohibían vender en el mercado productos de calidad inferior a lo estipulado en los estándares. Desde entonces y hasta nuestros días, se han realizado multitud de planes de gestión y de control de calidad, con mayor o menor grado de acierto en unos países o culturas que en otros (cf. Llórens y Fuentes, 2000:14 y ss).

En la actualidad, la calidad en sus múltiples facetas se ha convertido en una preocupación candente para cientos de miles de organizaciones europeas. El mundo industrial fue quien reconoció por primera vez que,

gran parte del crecimiento y del éxito económico cosechados por los japoneses guardaban una estrecha relación con la insistencia de las empresas de este país en la calidad y en los sistemas de perfeccionamiento de la calidad que desarrollaban.

A principios de la década de los 50 del siglo pasado, un visionario llamado Joseph Juran (1990) publica su primer manual de control de calidad, que se desarrolla en torno a una máxima: “La calidad no se da por casualidad, debe ser planeada”. A partir de esos momentos, la búsqueda de la excelencia se convierte en el principal desafío de las empresas estadounidenses y la calidad pasa a ser un tema fundamental tanto para la investigación académica como para las escuelas de negocios.

Poco después, se comienzan a popularizar las propuestas de Edwards Deming (1989), profesor universitario estadounidense muy vinculado al desarrollo de la calidad en las empresas japonesas. Este célebre gurú de la calidad es quien formula por primera vez el concepto de calidad total a través de un método compuesto por catorce puntos, que surge de su experiencia de trabajo con organizaciones niponas. El círculo de Deming, conocido también como PDCA (*Plan – Do – Check – Act*), se concibe como una sencilla estrategia de mejora continua en tan sólo cuatro pasos.

El tercer gran teórico de la calidad es Philip B. Crosby (1987). La idea central de su obra es que “la calidad no cuesta”, es decir que para este autor, lo fundamental es actuar de la manera adecuada desde un primer momento, en sus propias palabras: “hacerlo correctamente la primera vez”. Esta perspectiva gira entorno a la idea de “cero defectos” en los procesos y convierte a la calidad en una herramienta de gran utilidad para las organizaciones que asuman este enfoque.

En Europa, no es hasta mitad de la década de los años ochenta del pasado siglo, cuando se comienzan a adoptar nociones y métodos relacionados con la gestión total de la calidad para cumplir con las exigencias de los clientes y para mejorar los productos y servicios ofertados. Desde entonces, esta “tendencia a la calidad” ha ido consolidándose y se ha llegado a materializar con la certificación de los mecanismos de garantía de calidad según las normas ISO 9000, que si bien fueron concebidas en un primer momento para las empresas de la industria de fabricación, se han ido extendiendo rápidamente a otros sectores del mercado e incluso han generado sistemas paralelos de certificación de calidad en el ámbito público, sobre todo en educación y sanidad.

Si bien la calidad como concepto nace en el seno de las organizaciones pertenecientes al sector lucrativo,

vinculada a la consecución de una mayor productividad y ganancias, últimamente hemos asistido a la aparición de sistemas de gestión de calidad tanto en el sector público como en el Tercer sector. Así, en estos últimos años se ha incorporado el concepto de calidad como requisito imprescindible en la gestión de las organizaciones del Tercer sector, sobre todo en aquellas que desarrollan su labor en el campo de la acción social. De hecho, dentro del Plan Estratégico del Tercer Sector (2012) se incluyen tres objetivos estratégicos (cuarto, quinto y sexto) que se refieren expresamente a temas relacionados con la calidad.

Igualmente, surge el programa para el Fomento de la Calidad en ONG de Acción Social y el Tercer Sector se dota de la Norma ONG Con Calidad, promovida por la consultora INTRESS y en cuya quinta versión se trabaja actualmente. Esta norma pretende ser un estándar de gestión de la calidad, creada a iniciativa de entidades que conforman el Tercer Sector de Acción Social y que aplica los principios más innovadores de gestión a las organizaciones no lucrativas.

Por otra parte, esta preocupación por la calidad se materializa en el florecimiento de una gran cantidad de asociaciones que, desde muy distintos sectores de la sociedad, se preocupan por la calidad. De todas ellas, es resaltable el papel que, desde su creación, viene desempeñando la Asociación Española de la Calidad, sobre todo en todo lo relacionado con la difusión de la importancia de los procesos de calidad en todos los ámbitos y por las distintas acciones formativas que pone en marcha.

Por lo tanto, podemos afirmar que la calidad total es una aspiración generalizada en todos los ámbitos de la sociedad y también preocupa en el sector no lucrativo. Sin embargo, no tenemos constancia de la existencia de ninguna iniciativa relacionada con la calidad en el ámbito de las fundaciones, más allá de la formulación de ciertos estándares relacionados con la transparencia de datos de tipo económico.

Dentro del ámbito de la comunicación, los estudios que se refieren a la calidad se han enfocado sobre todo a los contenidos de los medios, prestando poca atención a la gestión de los procesos. La propuesta que aquí nos ocupa introduce el concepto de calidad total en los procesos comunicativos, de forma que esta filosofía, basada en la mejora continua, guíe todas las actuaciones en materia de comunicación que se lleven a cabo desde estas entidades. Lo novedoso de esta aportación consiste en la incorporación de la filosofía de la calidad total a las comunicaciones del sector fundacional segoviano, cuyo estado actual es muy deficiente como ya se ha expuesto anteriormente, y sin que ésta suponga un coste añadido para la entidad.

La calidad a la que se refiere esta propuesta está relacionada con comunicar siguiendo una secuencia lógica

estratégica, en la que la misión y los objetivos para los que ha sido creada la fundación son los pilares que deben guiar todo el proceso. Es decir, aplicar el concepto de calidad a la gestión de los procesos comunicativos llevados a cabo por las fundaciones del ámbito de Segovia lleva implícito el respeto total a la misión, la visión y los valores sobre los que se constituyó la fundación.

4.2. Justificación y objetivos del modelo de gestión de la comunicación para la calidad

La investigación que se ha llevado a cabo ha detectado una serie de carencias en los procesos comunicativos llevados a cabo por las fundaciones del ámbito de Segovia. Se parte de la voluntad reconocida por parte de estas entidades de mejorar en los aspectos relacionados con la comunicación en general y con la comunicación externa en particular. Sin embargo, y a pesar de ser conscientes de esta necesidad, las fundaciones reconocen que no cuentan con unas directrices de actuación definidas y que no disponen de recursos para poderlo emprender por sí mismas. Con el fin de subsanar, modestamente y en la medida en que sea posible, esta situación, nace esta propuesta.

El modelo de gestión de la comunicación para la calidad pretende ser una herramienta útil orientado a la eficiencia y mejora continua de la comunicación del sector fundacional segoviano. Su finalidad última es fortalecer el vínculo entre las fundaciones y sus grupos de interés mediante la generación de una comunicación de calidad, de modo que ésta sea la llave de la confianza y la credibilidad de la entidad ante sus públicos. Esta modesta propuesta tiene la intención de ser un puente que provoque un acercamiento entre la sociedad y estas entidades.

Se trata de una iniciativa novedosa en un doble sentido. En primer lugar porque se introduce el concepto de calidad en los procesos comunicativos. Por otro lado, no se conoce ninguna acción anterior similar, que se haya proyectado específicamente para la comunicación en el sector fundacional, sector que como ya se ha visto en la primera parte de este trabajo, arrastra una serie de problemas de imagen derivados de su indefinición, heterogeneidad y hermetismo propios.

El proceso de implementación del modelo de gestión de la comunicación para la calidad en las fundaciones del ámbito de Segovia pretende ser un primer paso de un camino que requiere de una serie de decisiones que deben ser tomadas, cambios formales y de mentalidad que pueden suponer cierto tiempo. No se trata de un proceso fácil ni rápido, aunque de partida se cuente con la ventaja de la actitud positiva y el reconocimiento de la necesidad de cambio por parte de las fundaciones. Comunicación, calidad, confianza y

credibilidad son los cuatro pilares sobre los que se asienta esta propuesta.

4.3. Fases de implantación del modelo de gestión de la comunicación para la calidad

Para que el proceso funcione de forma eficiente y se logre la excelencia en comunicación, debe incluir una sucesión de decisiones y acciones a realizar, hasta llegar a una implementación total. En todo este proceso es muy resaltable el papel activo de la propia fundación, ya que es la misma entidad la que evalúa su estado y a partir de ahí emprende las actuaciones que considere necesarias para lograr que su actividad comunicativa sea de calidad.

Partimos de una voluntad de cambio y aceptación de la necesidad de poner en marcha ciertas actuaciones que mejoren la calidad de la comunicación de la fundación, para lo que en primer lugar debe realizarse un ejercicio evaluativo sobre la propia situación de la organización, que se desarrollará durante la primera fase del proceso. En este sentido, González López (2006: 201) incide en el papel fundamental de la evaluación en los procesos orientados a la consecución de la calidad en comunicación. Señala que, a pesar de que las políticas de mejoras de la calidad difieren en muchos aspectos, se puede observar como ninguna de ellas prescinde de la evaluación como instrumento adecuado para diseñar diagnósticos y estrategias de mejora.

En segundo lugar, del resultado del análisis de la situación van a surgir una serie de recomendaciones en materia de calidad, formuladas específicamente para el sector fundacional segoviano, una vez conocidas su configuración y características propias. La finalidad de estas propuestas enunciadas en la segunda fase, es servir de apoyo a las fundaciones del ámbito de Segovia para que puedan desarrollar por sí mismas su propio estilo de comunicación, de forma que las acciones comunicativas que lleven a cabo cuenten con un cierto nivel de calidad. Así, la metodología que se pone a disposición de estas organizaciones pretende ser una metodología sencilla y adaptable a los distintos perfiles de fundaciones existentes en el sector segoviano, que permita el desarrollo de una serie de directrices encaminadas a conseguir la excelencia en comunicación.

La metodología que aquí se propone no puede ni quiere ser rígida o exhaustiva sino flexible y adaptable, de modo que se pueda aplicar teniendo en cuenta las circunstancias y características de cada una de las entidades. Tampoco puede suponer desembolso económico alguno para la fundación, es decir debe ser ejecutable con los recursos de los que la fundación dispone, ya que en el contacto que se ha tenido con ellas nos han reiterado su falta de recursos. En este sentido, recuperamos el enfoque de calidad empleado en las empresas japonesas de las que hemos hablado en el primer apartado de este capítulo denominado *kaizen* y

que consiste en emplear los recursos disponibles en la organización llevando a cabo la búsqueda de la calidad mediante pequeños cambios muy frecuentes.

En la tercera fase y última del modelo se presenta una iniciativa para la certificación de la calidad de los procesos comunicativos en las fundaciones. Aquellas que hayan puesto en marcha modelo de gestión de la comunicación para la calidad tienen la posibilidad de obtener el reconocimiento formal de la calidad de su comunicación. A continuación se detalla todo ello con mayor profundidad.

4.3.1. Fase I. Análisis, identificación y diagnóstico

El modelo de gestión de la comunicación para la calidad se compone de tres fases. La primera de ellas es una fase de análisis, identificación y diagnóstico. En este momento inicial, de lanzamiento de la propuesta es fundamental un trabajo reflexivo por parte de la fundación que ha decidido poner en marcha un proceso de cambio en su forma de actuar en comunicación. González López (2006:202) sostiene que “la búsqueda y promoción de la calidad de la comunicación ha de constituirse como un proceso reflexionado, sistematizado y consensuado por parte de todos los miembros implicados en la acción comunicativa”.

De ahí que las acciones se hayan proyectado como talleres participativos en los que deben estar representadas todas las partes componentes de la fundación, teniendo más protagonismo en las acciones en que se trabajan los aspectos puramente estratégicos aquellas personas componentes del Patronato u otro órgano de gestión.

A su vez, esta fase primera se compone de dos etapas. La primera etapa del proceso se dedica al Análisis y Diagnóstico Estratégico, cuyo objetivo es que la propia fundación tome conciencia y haga un ejercicio de definición o de recuerdo sobre los aspectos estratégicos esenciales en la vida de este tipo de organizaciones. El objetivo de la primera acción es la toma de conciencia de la propia fundación sobre su situación. Para ello, se comenzará trabajando sobre la misión, visión y valores de la fundación, de forma que estos conceptos se recuerden y/o se definan de forma clara y consensuada.

A continuación se realiza una segunda acción destinada al recuerdo o, en el caso de que no existieran, a la definición de los objetivos estratégicos de la fundación. La tercera acción se dirige a la definición de los principales grupos de interés de la fundación y su objetivo es la identificación y valoración de su importancia, de forma que se puedan poner en funcionamiento mejoras en la relación con los mismos mediante la comunicación.

La finalidad global de estas acciones es que posteriormente se pueda establecer una reflexión sobre si existe coherencia entre estas cuestiones estratégicas y las acciones comunicativas emprendidas por la fundación. En esta primera etapa se va a tener muy en cuenta la voluntad del fundador a la hora de constituir la fundación, es decir se trabajará teniendo presente los estatutos de las fundaciones en todos los casos planteados.

La segunda etapa de esta primera fase de Análisis y Diagnóstico está dedicada específicamente a la comunicación y con ella se pretende hacer partícipe a la fundación de la importancia de la comunicación, tanto interna como externa. El primer paso es el autoanálisis de actitudes hacia la comunicación, que pretende identificar las distintas valoraciones que existen hacia la comunicación y las posibles deficiencias, problemas y carencias que puedan existir en este sentido.

En esta primera fase del proceso se ha optado mayoritariamente por la utilización de técnicas participativas, de forma que se implique a todas las partes pertenecientes a la fundación, y todas ellas se sientan en parte protagonistas de este proceso que supone un cambio de mentalidad hacia la calidad de la comunicación y en el que la implicación y el trabajo de equipo son imprescindibles.

El papel del patronato y de los otros órganos de gestión de la fundación es fundamental, ya que les corresponde decidir si iniciar o no este proceso, que ya en sí supone ciertos cambios en la cultura organizacional. Además, desempeñan un papel importante de liderazgo a la hora de transmitir al resto de las personas pertenecientes a la fundación la necesidad y adecuación de poner en marcha un proceso que supone una modificación sobre lo que se ha venido haciendo hasta el momento y así conseguir su adhesión al proyecto.

La filosofía de la calidad total supone que la calidad en sí no es un objetivo fijo, sino como recoge Sánchez Taberner (1997:17), más bien se trata de un proceso de mejora continua que no se agota nunca. Esta amplia concepción de la calidad que supone implicar a todas las personas pertenecientes a la organización, de modo que se aproveche todo el potencial de mejora. Por ello es fundamental conseguir la implicación en el proceso de todos los componentes de las fundaciones. En este punto aparecería otro concepto que se une a los cuatro que anteriormente han sido nombrados como pilares de la propuesta (comunicación, calidad, confianza y credibilidad) y que es clave del éxito del proceso. Esta “quinta c” a la que nos estamos refiriendo es la constancia.

A continuación se detallan las distintas etapas que componen esta primera fase del proceso y las acciones de las que se componen.

ETAPA 1 - ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

ACCIÓN 1 - Definición de misión, visión y valores de la fundación

- **Objetivo de la acción:** Definición o revisión de la misión, visión y valores de la fundación.
- **Dinámica de trabajo:** Taller de trabajo participativo en el que se establezca un ambiente abierto a las distintas aportaciones y puntos de vista que pueden aparecer sobre los conceptos abordados.
- **Participantes:** Grupos pequeños, de un máximo de 5 personas con un portavoz.

En esta actividad deben participar los miembros del órgano de gobierno de la fundación y/o patronato. La persona encargada de la actividad va a actuar como moderador de los grupos si hubiera más de uno.

- **Material de trabajo:** Documentos de la propia fundación recopilados por la persona encargada de la actividad, que puedan hacer referencia a los tres elementos a definir. Ejemplos de materiales similares de otras fundaciones en los que se definan estos mismos términos. Es esencial trabajar con los Estatutos.

- **Taller:**

El taller se compondrá de las siguientes partes:

1.- Introducción.

Deben explicarse brevemente los conceptos sobre los que se va a trabajar. Además se aportará la documentación necesaria para el ejercicio y se expondrá la forma en la que se va a trabajar y los tiempos de los que se dispone.

2.- Trabajo grupal.

Se dispondrá de 30 minutos en los que el grupo debe redactar de forma consensuada cuál es la misión, la visión y los valores de la fundación. El acuerdo final entre los participantes es imprescindible.

3.- Puesta en común.

Se expone el resultado del trabajo de grupo por parte del portavoz y se discute sobre ello hasta llegar a un consenso.

- **Resultados previstos:**

Redacción final consensuada de los conceptos de misión, visión y valores de la fundación.

ACCIÓN 2 - Definición de los objetivos estratégicos de la fundación

- **Objetivo de la acción:** Definir los objetivos estratégicos de la entidad, de acuerdo con los resultados obtenidos en el ejercicio anterior.

- **Dinámica de trabajo:** Al igual que en la acción anterior, se llevará a cabo mediante un taller de trabajo participativo en el que se establezca un ambiente abierto a las distintas aportaciones y puntos de vista que pueden aparecer sobre el tema.

- **Participantes:** Al igual que en la acción anterior, grupos pequeños de trabajo, 5 ó 6 personas, con un portavoz.

Los participantes serán los miembros del órgano de gobierno de la fundación y/o patronato. La persona encargada de dirigir la actividad actuará como moderador si se constituyesen distintos grupos.

- **Material de trabajo:** Tabla de definición de objetivos, diseñada específicamente para esta actividad. (Ver en el apartado 4.6. Herramientas). Estatutos de la fundación y definiciones resultantes de la primera acción.

- **Taller:**

Al igual que en la anterior acción, el taller se compondrá de tres partes:

1.- Introducción.

La persona responsable de dirigir la acción explicará brevemente la dinámica de trabajo y expondrá la finalidad de la actividad. Para ello se recuperarán los resultados de la acción anterior y se aportará como material una tabla de definición de objetivos estratégicos.

2.- Trabajo grupal.

El grupo dispondrá de 30 minutos en los que debe identificar cuáles son los objetivos estratégicos de la fundación, que deben ser claramente redactados en la tabla que se aporta como material.

3.- Puesta en común.

Se expone el resultado del trabajo de grupo por parte del portavoz y se llega a un consenso sobre los objetivos estratégicos de la fundación, de acuerdo con su misión, visión y valores.

- **Resultados previstos:**

Definición clara y coherente de los objetivos estratégicos en línea con la misión, visión y valores definidos previamente por la entidad.

ACCIÓN 3 - Definición de grupos de interés, *stakeholders* o partes interesadas

- **Objetivo de la acción:** Identificar los grupos de interés de la fundación con el fin de poner en marcha mejoras en la comunicación que se establece con ellos.

- **Dinámica de trabajo:** Taller participativo en el que el trabajo se desarrollará en un ambiente de apertura a las distintas opiniones y puntos de vista que puedan surgir sobre el tema.

- **Participantes:** Grupos pequeños de 5 ó 6 personas, con un portavoz.

En esta actividad deben participar los miembros del órgano de gobierno de la fundación y/o patronato además de los trabajadores de la propia fundación. De nuevo, la persona encargada de la actividad va a actuar como moderador.

- **Material de trabajo:** Matriz de definición y valoración de grupos de interés, diseñada específicamente para esta actividad. (Ver en el apartado 4.6. Herramientas).

- **Taller:**

Al igual que en la acción anterior, el taller se compondrá de tres partes:

1.- Introducción.

La persona encargada de la actividad explicará brevemente la dinámica de trabajo y expondrá la manera de trabajar con la matriz de públicos que se entrega como material.

2.- Trabajo grupal.

El grupo dispondrá de 30 minutos en los que debe identificar cuáles son sus grupos de interés y el grado de importancia e influencia que tienen cada uno de ellos. Para ello dispone de una matriz que deben rellenar de forma consensuada.

3.- Puesta en común.

Se expone el resultado del trabajo de grupo por parte del portavoz y se discute sobre ello hasta llegar a un acuerdo final.

- **Resultados previstos:**

Identificación de los principales grupos de interés de la fundación, así como de su influencia e importancia en el funcionamiento de la entidad.

ETAPA 2 - ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN

ACCIÓN 4 - Autodiagnóstico de actitudes sobre comunicación

- **Objetivo de la acción:** Análisis y toma de conciencia sobre las actitudes existentes sobre la comunicación en la fundación.

- **Dinámica de trabajo:** Cuestionario de autodiagnóstico de actitudes sobre la comunicación.

- **Participantes:**

De nuevo en esta actividad deben participar los miembros del órgano de gobierno de la fundación y/o patronato así como los trabajadores de la propia fundación, ya que todos deben tomar conciencia de la necesidad de mejorar los procesos comunicativos de la fundación. Es imprescindible contar con la participación de la persona o personas que realizan las tareas de comunicación en la entidad.

- **Material de trabajo:** Herramienta de autodiagnóstico creada a tal efecto. (Ver en el apartado 4.6. Herramientas).

- **Ejercicio de autoevaluación:**

El ejercicio se compondrá de tres partes diferenciadas:

1.- Introducción.

La persona encargada de la actividad explicará brevemente la forma de rellenar el cuestionario.

2.- Trabajo individual.

El grupo dispondrá de 30 minutos en los que se debe rellenar de forma individual el cuestionario de

autodiagnóstico.

3.- Puesta en común.

Cada persona va a ir dando la respuesta a cada una de las respuestas que serán recogidas por la persona encargada de la actividad en una pizarra y posteriormente se realizará un diagnóstico con lo que se ha respondido globalmente sobre las actitudes ante la comunicación en la fundación.

- **Resultados previstos:**

Diagnóstico de las actitudes existentes en el seno de la entidad sobre la importancia de la comunicación.

ACCIÓN 5 - Análisis de la comunicación interna

- **Objetivo de la acción:** Identificar los posibles problemas de la comunicación interna de la fundación para proponer mejoras en los procesos comunicativos de forma que se favorezca un mejor flujo de informaciones entre los componentes de la organización y que se fomente el sentimiento de pertenencia y participación de todos los trabajadores y la implicación en los cambios que se pretenden emprender.

- **Dinámica de trabajo:** Se realizará a cabo mediante un taller participativo en el que se trabajará sobre distintos materiales. Cada persona realizará las valoraciones que considere oportunas sobre los materiales facilitados, que el portavoz irá recopilando para posteriormente transmitir.

- **Participantes:** 5 ó 6 personas, con un portavoz.

En esta actividad deben participar los miembros del órgano de gobierno de la fundación y/o patronato además de los trabajadores de la propia fundación. Obviamente debe participar la persona o las personas que se encargan de la comunicación dentro de la organización.

- **Material de trabajo:** Material empleado por la propia fundación para acciones de comunicación interna, seleccionado por la persona encargada de la actividad. En el caso de que no existan estos documentos o sean escasos, se puede recurrir a ejemplos de otras fundaciones disponibles en la *web* o a otros de entidades similares.

- **Taller:**

El taller se compondrá de tres partes:

El papel de la comunicación como clave estratégica en el sector fundacional de Segovia
Diseño de un modelo de gestión de comunicación para la calidad

1.- Introducción.

La persona responsable debe exponer en lo que consiste la actividad y facilitar el material de apoyo que ha seleccionado de antemano.

2.- Trabajo grupal.

El grupo debe trabajar sobre los materiales facilitados y analizar la adecuación de los contenidos, el rigor, la accesibilidad, así como la coherencia con la misión, visión y valores de la fundación de los mismos. Para ello dispondrá de un tiempo de 30 minutos, durante los que cada uno hará sus aportaciones al tema.

3.- Puesta en común.

El grupo pondrá en común las ideas que han obtenido del análisis con el fin de proponer mejoras en la comunicación interna de la fundación.

- **Resultados previstos:**

Conciencia del estado de la comunicación interna de la fundación y formulación de propuestas de mejora.

ACCIÓN 6 - Análisis de la comunicación externa

- **Objetivo de la acción:** Identificar el estado de la comunicación externa de la fundación.

- **Dinámica de trabajo:** Taller de trabajo participativo en el que se analizarán los distintos materiales empleados por la fundación para comunicación externa.

- **Participantes:** Grupos de 5 ó 6 personas como máximo, con un portavoz.

En esta actividad deben participar los miembros del órgano de gobierno de la fundación y/o patronato, los trabajadores de la fundación. Es imprescindible que participe la persona o personas que realizan las tareas comunicativas en la organización.

- **Material de trabajo:** Cualquier documento elaborado con carácter general para comunicación externa: mensajes elaborados desde la fundación en el formato que sea, manuales de identidad o códigos éticos (si es que existen), memorias anuales, boletines, trípticos, dípticos, material publicitario... La persona responsable de llevar a cabo la actividad se encargará de recopilarlo y facilitarlo al grupo de trabajo.

- **Taller:**

El papel de la comunicación como clave estratégica en el sector fundacional de Segovia
Diseño de un modelo de gestión de comunicación para la calidad

El taller se compondrá de las siguientes partes:

1.- Introducción.

Debe explicarse el objetivo del taller que es reflexionar sobre el grado de cumplimiento en los materiales aportados de una serie de principios relacionados con:

- Si existe planificación periódica de la comunicación o no, si existen o no objetivos de comunicación definidos y en el caso de que existan, si éstos son coherentes con los referentes estratégicos sobre los que se ha trabajado en la primera fase. Si esta planificación incluye asignación de los recursos, responsabilidades y evaluación de los resultados de las acciones.

- Si el mensaje que se encuentra en estos materiales está orientado a los objetivos y si están en línea con los referentes estratégicos definidos o no. Si el mensaje se dirige a los públicos que se han definido o si por el contrario no se ha definido ningún público en concreto. Si el mensaje cumple con unos mínimos de creatividad y legibilidad.

- Si existe una línea de actuación en comunicación clara y definida, es decir si existen unas directrices que guíen estas actuaciones y las doten de cierta homogeneidad.

Estos puntos serán escritos en una pizarra por la persona encargada de la actividad y a partir de ellos deben realizarse sugerencias de mejora.

2.- Trabajo grupal.

El grupo debe trabajar sobre los distintos materiales que se les facilita con el fin de analizar si en ellos se ven reflejados los principios estratégicos de la fundación y así detectar problemas y posibles áreas de mejora.

3.- Puesta en común.

Se expone el resultado del trabajo de grupo por parte del portavoz y se establece un diálogo en el que se deben hacer las aportaciones necesarias para formular un diagnóstico final de la comunicación externa de la fundación así como para proponer acciones que mejoren la situación comunicativa actual.

- **Resultados previstos:**

Esta última acción de la primera fase de diagnóstico es especialmente importante ya que en ella se va a poner en relación todo lo que anteriormente se ha ido trabajando. Así, se pretende que se tome conciencia del estado de la comunicación y las actuaciones que se han realizado en este campo, de forma que se evalúe si son coherentes y adecuadas con la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y públicos que se han definido en la primera etapa. El resultado de mayor o menor coherencia indicará el nivel de calidad de la comunicación de la entidad.

Por tanto, con esta acción se pretende generar una concienciación sobre la situación comunicativa y también se quiere que se logre entender a la comunicación como un proceso integrador y no como una mera transmisión de información. Esta acción final tiene como objetivo servir de punto de partida de las posibles actuaciones en materia de comunicación que se puedan emprender por parte de la fundación.

4.3.2. Fase II. Recomendaciones para una comunicación de calidad

La segunda fase de este modelo de gestión de la comunicación para la calidad tiene como objetivo ofrecer una serie de directrices iniciales a las fundaciones del ámbito de Segovia que maximicen la calidad de sus procesos comunicativos. Se trata de una serie de recomendaciones a modo de guía que puedan ser aplicables por todas ellas sin dificultades y sirvan de base al posible desarrollo por parte de estas entidades de posteriores planes estratégicos de calidad de la comunicación, más completos y complejos.

La finalidad es que estas acciones vayan adelantando ciertas mejoras que posteriormente puedan tener continuidad en forma de un plan estratégico de calidad de la comunicación, que incluirá una batería de acciones planificadas, con sus pertinentes plazos y responsables, referidas tanto a comunicación interna como externa.

4.3.2.1. Comunicación interna

La comunicación interna es un recurso vital para todas aquellas organizaciones que optan por poner en marcha cambios que afecten a su cultura interna. En el caso que nos ocupa, las fundaciones que decidan poner en marcha este modelo de gestión de la comunicación para la calidad contarán con una gran aliada en la comunicación interna, ya que ésta no sólo cumple una función informativa dentro de la fundación, sino que también ayuda a la creación de una cultura corporativa y sirve de apoyo a estas nuevas líneas de actuación estratégicas que se van a emprender desde la entidad, buscando la adhesión y el compromiso de los componentes de la fundación.

Los resultados del análisis llevado a cabo en la primera fase del proceso, en concreto en la quinta acción destinada específicamente a la comunicación interna, han debido generar una conciencia sobre el estado de ésta en el seno de la entidad. Estas reflexiones deben orientar la formulación de acciones posteriores que actúen sobre aquellos problemas y áreas de mejora detectados en cuanto a la gestión del conocimiento y la

comunicación interna de la fundación. Un paso más hacia la excelencia en comunicación sería que la fundación decidiese plasmar estas acciones, con sus objetivos, plazos y responsables en un plan de comunicación interna que forme parte de un plan estratégico de calidad de la comunicación.

A modo general, se establecen las siguientes acciones para la mejora de la comunicación interna, que la fundación puede emplear como punto de partida del desarrollo de otras acciones más específicas, teniendo en cuenta los resultados de su propio análisis. Estas recomendaciones son las siguientes:

1. Identificación de un responsable de la comunicación interna que coordine las acciones que se van a llevar a cabo y que establezca los objetivos, plazos y recursos destinados a las mismas.
2. Priorización del contacto personal dentro de la entidad por encima de aquella comunicación canalizada mediante los recursos tecnológicos, otorgando importancia a la comunicación cara a cara, por ejemplo planificando reuniones internas según las necesidades que puedan existir en la fundación.
3. Favorecimiento del flujo de la información de forma bidireccional (ascendente – descendente) y la retroalimentación mediante el desarrollo de nuevas herramientas de comunicación interna (tableros de anuncios, boletines de empresa, grupos de correo, videoconferencias, foros de discusión, intranet...) y la mejora de las existentes.
4. Presentación de mensajes de calidad y de interés para los componentes de la fundación. Escuchar y atender a sus recomendaciones de forma que los mensajes que se les dirijan les resulten atractivos y se logre la conexión y la retroalimentación con ellos.
5. Evaluación de las distintas variables de comunicación al menos una vez al año, con el fin de corregir los posibles errores en los que se ha incurrido. Se trata de un enfoque de mejora continua con el que se pretende medir el grado de desviación o acierto de las acciones emprendidas respecto a los objetivos perseguidos.

4.3.2.2. Comunicación externa

Al igual que en el caso de la comunicación interna, esta propuesta de gestión de calidad de la comunicación formula una serie de acciones de mejora generales que deben ser orientadas y adaptadas por la fundación a los resultados del análisis llevado a cabo en la sexta acción de la primera fase, dedicada a la comunicación

externa. Lo deseable sería que todas las acciones que aquí se proponen como punto de partida tengan su continuidad posteriormente en una planificación de la comunicación externa que forme parte del plan estratégico de calidad de la comunicación al que anteriormente se ha hecho referencia.

Las recomendaciones para la calidad en comunicación externa se refieren a:

1. Nombrar a una persona como responsable de la comunicación externa y proporcionarle la capacitación mínima necesaria para el desarrollo de su labor. Por ejemplo, la fundación puede recurrir a las actividades formativas en materia de comunicación que se llevan a cabo desde la Asociación Española de Fundaciones.

Lo aconsejable sería que la misma persona llevase a cabo las tareas de comunicación interna y externa, aunque hay que tener en cuenta las limitaciones de recursos que sufren las fundaciones del ámbito de Segovia. Esta figura tampoco tiene que coincidir necesariamente con la figura del portavoz de la fundación.

2. Desarrollar el liderazgo y la creación de la figura del portavoz dentro de la organización que la representen en la relación con las partes interesadas, mediante la necesaria cualificación de la persona elegida. Igualmente se puede acudir a los recursos que la Asociación Española de Fundaciones ofrece o bien contratar los servicios de *coaching* de algún profesional. Esta segunda opción sabemos que es menos probable que se dé, dada la escasez de recursos de las fundaciones segovianas.

3. Adecuar completamente todos aquellos materiales que se desarrollen para comunicación externa a los referentes estratégicos de la fundación. No perder de vista estos conceptos en ningún momento y sobre todo enfocar al público al que se dirige el mensaje.

4. Planificar todas las acciones comunicativas de la fundación que sea posible, de forma que se deje el menor lugar posible a la improvisación. En esta planificación se deben identificar necesariamente recursos, responsables, público objetivo y plazo de ejecución de las acciones.

5. Preparar alternativas que permitan resolver los momentos de posible crisis en la comunicación. Estas pautas se pueden recoger y desarrollar más en profundidad posteriormente en un Manual de Comunicación de Crisis.

6. Establecer procedimientos y protocolos de relación con los medios de comunicación que redefinan la excesiva dependencia que se ha detectado de las fundaciones respecto a los mismos.

7. Definir un estilo propio de comunicación, teniendo en cuenta la personalidad propia de la fundación y como paso previo al desarrollo de unas directrices que se plasmen como política comunicativa. En este punto sería recomendable abordar el tema del tono de las comunicaciones, una vez se ha detectado que actualmente está caracterizado por ser demasiado parecido al de la comunicación institucional.
8. Introducir y desarrollar nuevas herramientas de comunicación, prestando especial atención a las redes sociales que ofrecen posibilidades muy valiosas para las fundaciones. Prestar atención a la comunicación vía *web*. Explorar nuevos formatos existentes hoy en día gracias a las nuevas tecnologías que logran muy buenos resultados con escasa (o incluso ninguna) inversión, como por ejemplo los canales de *Youtube*.
9. Establecer sistemas propios de evaluación y control de las acciones comunicativas que, al igual que el caso de la comunicación interna, permitan corregir aquellos puntos en los que no se han alcanzado los objetivos planificados. El enfoque de calidad total de la comunicación se apoya en los procesos evaluativos por lo que es muy importante establecer estos controles que actualmente no se hacen en las fundaciones analizadas.
10. Plasmar las acciones, recomendaciones y experiencias del proceso en el desarrollo de un Manual de Gestión de la Comunicación, de un Manual de estilo y/o un Manual de Identidad Visual y Publicidad, que aporten la necesaria homogeneidad a sus comunicaciones.

4.3.3. Fase III. Evaluación y certificación del modelo de gestión de la comunicación para la calidad

La evaluación y certificación del modelo de gestión de la comunicación para la calidad constituye la fase final del proceso. En ella, aquellas fundaciones que hayan puesto en marcha las actuaciones recomendadas en la segunda fase tienen la posibilidad de obtener el reconocimiento formal de la calidad de su comunicación. Para ello, se propone la creación de una certificación de calidad de la comunicación con la colaboración de una entidad externa que actúe como certificador independiente.

La propuesta de certificación de comunicación de calidad en el ámbito de las fundaciones de Segovia es una iniciativa que busca el reconocimiento de aquellas entidades que hayan puesto en marcha este proceso hacia la excelencia de comunicación, de forma que se convierta en un valor añadido de la propia fundación ante la sociedad. Esta certificación reconoce el interés de la fundación por comunicarse con transparencia ante sus

públicos.

Con este fin se ha ideado una propuesta de marca de certificación de calidad de la comunicación. Se trata de un diseño que pretende recoger gráficamente la idea de que la certificación de calidad es llave y clave para las fundaciones y las “cuatro c” de las que hemos hablado en varias ocasiones anteriormente: comunicación - calidad - confianza – credibilidad, aparecen representadas, cada una de un color distinto, en el cabezal de esta llave.

Figura 29. Sello de certificación de la calidad de la comunicación



Conseguir la certificación de la calidad de la comunicación supone una serie de ventajas para la entidad. Así por ejemplo, con ella se puede lograr:

- Aumentar la motivación de la propia fundación para continuar trabajando con este enfoque de calidad total de la comunicación.
- Generar y mantener la confianza y la credibilidad de los diferentes grupos de interés de la fundación.
- Diferenciarse del resto de fundaciones del sector, por lo que se convierte en un buen aliado ante la competitividad existente. En este sentido la certificación de la calidad se convierte en factor estratégico para estas entidades.

Para conseguir este reconocimiento aquellas fundaciones que hayan puesto en marcha este proceso hacia la

excelencia de comunicación tendrán que seguir unos sencillos pasos:

1. Solicitud de certificación a la entidad externa que se haya definido como certificadora.
2. Elaboración de un informe en el que se expongan las acciones llevadas a cabo y se argumenten aquellas otras razones por las que se justifica el hecho de merecer el reconocimiento.
3. Auditoría de la entidad certificadora, que va a comprobar que lo que la fundación expone en su informe es efectivamente cierto.
4. Evaluación externa por parte de la entidad auditora, que puede enunciar aquellas acciones correctoras que considere que la fundación debe emprender.
5. Certificación externa de la calidad de la comunicación como reconocimiento al esfuerzo desempeñado.

Un escalón más en la certificación de la calidad de la comunicación podría ser la creación de un premio para aquellas fundaciones que llevasen a cabo una actuación comunicativa reseñable por su calidad.

4.4. Cronograma de implementación del modelo de gestión de la comunicación para la calidad

La siguiente figura muestra la recomendación de los tiempos de implementación del modelo de gestión de la comunicación para la calidad. Este cronograma se presenta de forma orientativa ya que cada fundación debe valorar sus tiempos en función de sus circunstancias propias.

Figura 30. Cronograma de implementación del modelo

Cronograma de implementación del modelo de gestión de la comunicación para la calidad	
Fase I. Análisis, identificación y diagnóstico	Mes 0 a 6
Fase II. Recomendaciones para una comunicación de calidad	Meses 6 a 9
Fase III. Evaluación y certificación del modelo de gestión de la comunicación para la calidad	Meses 9 a 12

4.5. Posibilidades de éxito y limitaciones del modelo de gestión de calidad de la comunicación

El presente modelo de gestión de calidad de la comunicación supone un primer paso hacia el desarrollo de una planificación de la calidad de la comunicación más compleja, en la cual las fundaciones podrán definir claramente las líneas de actuación en este campo a partir de esta experiencia previa. Este modelo surge con

El papel de la comunicación como clave estratégica en el sector fundacional de Segovia
Diseño de un modelo de gestión de comunicación para la calidad

la vocación de despertar el interés en el sector fundacional segoviano de elaborar procesos comunicativos de calidad, de forma que estas entidades sean conscientes de que son capaces de llevarlo a cabo por sí mismas con los mismos recursos de los que disponen.

La metodología propuesta pretende ser útil, flexible y adaptable para las fundaciones del ámbito de Segovia, teniendo en cuenta las características generales del sector fundacional que se han visto en el marco teórico de este trabajo y aquellas específicas del sector fundacional segoviano, detectadas en la investigación posterior. De hecho, es posible que se detecte que no todas las recomendaciones que se recogen en la segunda fase del modelo sean aplicables y/u oportunas en la totalidad de los casos.

Somos conscientes de que se trata de un proceso no exento de dificultades, ya que supone tomar una serie de decisiones estratégicas, cambios en la forma de actuar y de mentalidad que supondrán un cierto esfuerzo para las fundaciones, que ya de por sí sabemos que cuentan con pocos recursos a su disposición. Contamos con la ventaja del reconocimiento de la necesidad de cambio, así como con la actitud positiva y la ilusión de las fundaciones para poner en marcha procesos de mejora en su comunicación. Estos elementos son muy importantes a la hora de emprender el camino hacia la excelencia en comunicación pero no son suficientes por sí mismos. Como se ha referido ya anteriormente, en el proceso de implantación hay un elemento imprescindible, que es la constancia.

La implementación de la propuesta no tiene por qué suponer un desembolso económico extra para la fundación. En primera instancia, el modelo se basa en la búsqueda de la calidad en los procesos comunicativos introduciendo pequeños cambios de forma progresiva, forma de actuar orientada por la filosofía *kaizen* de la calidad, a la que ya hemos referido anteriormente. Alternativamente, la propia fundación puede decidir si destinar más o menos recursos de los que dispone en función del nivel de profundidad con el que quiera llevar a cabo las actuaciones recomendadas.

Consideramos que el proyecto aquí presentado es viable, siempre y cuando exista una verdadera voluntad por parte de la fundación de emprender ciertos cambios en su manera de actuar y de pensar la comunicación. De ahí que conseguir la implicación de todas las partes de la fundación sea un requisito imprescindible para un buen funcionamiento del proceso.

El modelo de gestión de la comunicación para la calidad supone la necesaria incorporación de los referentes estratégicos de las fundaciones en sus actuaciones comunicativas, con el consiguiente efecto en la

notoriedad de la entidad ante sus grupos de interés. Este esfuerzo se recompensará mediante la certificación de comunicación de calidad, una iniciativa que tiene como finalidad el reconocimiento de aquellas entidades orientadas a la calidad total en sus procesos de comunicación y que le aportará una ventaja competitiva respecto a las demás entidades del sector, ya que se reconoce la voluntad de comunicar para ser transparentes en un sector caracterizado tradicionalmente por su opacidad y por ser objeto de ciertas reticencias como se ha recogido en la primera parte de esta investigación.

4.6. Herramientas del proceso de gestión de calidad en comunicación

Con el objetivo de apoyar las acciones de la Fase I se han elaborado una serie de herramientas que se presentan a continuación. La consistencia de estas herramientas ha sido evaluada mediante un pre - test a las fundaciones de la muestra. Con ello se pretendía comprobar la correcta interpretación de las preguntas y ha permitido detectar posibles fallos de entendimiento que han sido corregidos.

4.6.1. Matriz de definición de objetivos estratégicos

La presente matriz pretende servir de material de apoyo de la Acción 2, con el objetivo de que se plasmen en ella los objetivos estratégicos de la fundación, las acciones estratégicas a emprender, así como las metas y las expectativas de cumplimiento de cada una de ellas. El grupo de trabajo debe ir rellenando esta sencilla matriz de forma que se logre un resultado consensuado.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	EXPECTATIVAS
Definición			
Objetivo estratégico 1:			

Objetivo estratégico 2:			
Objetivo estratégico 3:			
Objetivo estratégico 4:			
Objetivo estratégico 5:			

4.6.2. Matriz de análisis de los grupos de interés, partes interesadas o *stakeholders*

La matriz que se muestra a continuación se ha elaborado como material de apoyo para la Acción 3, en la que se va a trabajar en la identificación de los distintos grupos de interés de la fundación, así como en las expectativas de estos ante la actuación de la entidad.

El papel de la comunicación como clave estratégica en el sector fundacional de Segovia
Diseño de un modelo de gestión de comunicación para la calidad

De igual modo, en la tabla se reflejará la prioridad y la importancia que cada uno de los grupos identificados tiene para la fundación. Al igual que en el caso anterior, se trata de una tabla sencilla que el grupo debe ir rellenando de forma consensuada.

PARTES INTERESADAS, GRUPOS DE INTERÉS O <i>STAKEHOLDERS</i>	EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS	PRIORIZACIÓN (1-2-3) El 1 es prioridad alta	IMPORTANCIA (1-2-3) El 1 es importancia alta
INTERNOS			
EXTERNOS			

4.6.3. Herramienta de autodiagnóstico de actitudes hacia la comunicación

Como apoyo a la Acción 4, se ha elaborado el siguiente cuestionario de autoevaluación, con el fin de identificar las principales creencias existentes en el seno de las fundaciones sobre la importancia de la comunicación como la manera de establecer y mantener una conexión con sus públicos.

Siguiendo las recomendaciones de De Frutos (2013), se han definido una serie de indicadores relevantes para el objetivo de estudio que se pretende medir, a partir de una serie de afirmaciones sobre la comunicación presentes en el discurso de las fundaciones entrevistadas. A partir de estas valoraciones o creencias observadas se ha elaborado una serie de bloques temáticos.

Los enunciados se han elaborado entorno a cuatro grandes temas, relativos a la gestión estratégica de la comunicación en las fundaciones, que son:

1. Nivel de importancia que se otorga a la comunicación.
2. Grado de profesionalización de la actividad comunicativa.
3. Relación con los medios de comunicación.
4. Herramientas de comunicación empleadas por las fundaciones.
5. Relación con los grupos de interés o *stakeholders* de la fundación.
6. Calidad de la actividad comunicativa de la fundación.

Teniendo en cuenta lo que se ha querido medir en cada pregunta, se ha optado por formato de respuesta escala *Likert* en unos casos y de elección forzada en otros, una vez evaluado qué resultaría lo más adecuado para lo que se pretendía medir en cada pregunta.

La herramienta ha sido sometida a un proceso de validez de contenido con la finalidad de detectar que las preguntas son comprendidas adecuadamente. Posteriormente se han corregido esos defectos iniciales, quedando configurada como se presenta a continuación. Se estima que sería interesante someter la herramienta a un testaje por expertos en comunicación como posibilidad con vistas a su implementación posterior.

Herramienta de autodiagnóstico de actitudes hacia la comunicación

1. **Respecto al papel que considera que desempeña la comunicación en la fundación**, valore las siguientes afirmaciones en la siguiente escala de 1 a 5, donde 1 sería “nunca” y 5 correspondería a “siempre”:

1	La actividad comunicativa debe centrarse en los momentos de principal actividad de la fundación	1	2	3	4	5
2	Es esencial que la comunicación forme parte de los planes estratégicos de la fundación	1	2	3	4	5
3	Las acciones comunicativas deben tener siempre un objetivo definido previamente	1	2	3	4	5
4	En ocasiones el mensaje que se comunica es improvisado	1	2	3	4	5

5	La actividad comunicativa siempre y en todos los casos está planificada de antemano	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---	---

2. Sobre la persona o personas que llevan a cabo las funciones comunicativas dentro de la fundación, conteste a los siguientes enunciados con SI o NO:

6	La persona responsable de la comunicación tiene una formación académica específica	SI	NO
7	El portavoz de la fundación puede ser indistintamente una persona u otra, según la ocasión	SI	NO
8	Lo únicamente importante es que la persona que se encargue de la comunicación posea las aptitudes adecuadas para esa labor	SI	NO
9	No es necesario tener una persona en plantilla dedicada exclusivamente a tareas comunicativas	SI	NO
10	Los responsables de la comunicación son externos a la propia fundación	SI	NO

3. Respecto a la relación que existe entre los medios y la fundación, valore las siguientes afirmaciones en la siguiente escala de 1 a 5, donde 1 sería “nunca” y 5 correspondería a “siempre”:

11	Los medios de comunicación son esenciales para la supervivencia de la fundación	1	2	3	4	5
12	Los periodistas valoran y se interesan por las informaciones que se transmiten desde la fundación	1	2	3	4	5
13	La rueda de prensa es la herramienta de comunicación más útil para las fundaciones	1	2	3	4	5
14	La mayoría de las veces, los medios de comunicación publican las informaciones que se les envían desde la fundación	1	2	3	4	5
15	La fundación debe mantener una relación fluida y continuada con los medios de comunicación	1	2	3	4	5

4. En relación con las herramientas de comunicación empleadas por la fundación, conteste a los siguientes enunciados con SI o NO:

16	Las nuevas tecnologías ofrecen una oportunidad para las fundaciones	SI	NO
17	Resulta costoso mantener actualizadas las webs y los perfiles de redes sociales	SI	NO

18	Es importante desarrollar nuevas herramientas de comunicación alternativas a las tradicionalmente empleadas por las fundaciones	SI	NO
19	La principal herramienta de comunicación empleada por la fundación es la página <i>web</i>	SI	NO
20	La comunicación supone una serie de gastos que difícilmente se pueden asumir	SI	NO

5. Coloque en orden de importancia los siguientes recursos comunicativos empleados por la fundación, donde 1 es el menos importante y 5 el más importante:

21	Nota de prensa y ruedas de prensa	
22	Intervenciones en los medios de comunicación	
23	Eventos organizados por la fundación	
24	Página <i>web</i>	
25	Perfiles de redes sociales: <i>Facebook, Twitter...</i>	

6. En referencia a los públicos de la fundación, valore las siguientes afirmaciones en una siguiente escala de 1 a 5, donde:

- 1 Completamente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 Bastante de acuerdo
- 5 Completamente de acuerdo

26	La comunicación es una herramienta fundamental para que los públicos conozcan y apoyen la labor de la fundación	1	2	3	4	5
27	Las acciones comunicativas siempre se elaboran teniendo en cuenta el público al que se dirigen	1	2	3	4	5
28	Todas las actividades que se realizan en comunicación desde la fundación buscan la retroalimentación del público	1	2	3	4	5
29	A la hora de diseñar acciones comunicativas no siempre es necesario segmentar a los públicos	1	2	3	4	5

30	El público de la fundación se encuentra satisfecho con la comunicación que se lleva a cabo	1	2	3	4	5
----	--	---	---	---	---	---

7. Sobre los aspectos generales de la comunicación en la fundación, valore las siguientes afirmaciones en una siguiente escala de 1 a 5, donde:

- 1 Completamente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 Bastante de acuerdo
- 5 Completamente de acuerdo

31	La comunicación es una herramienta fundamental para el desarrollo de la actividad de la fundación	1	2	3	4	5
32	Resulta complicado establecer un control de resultados de las acciones comunicativas que se llevan a cabo desde la fundación	1	2	3	4	5
33	Es importante establecer un control de los resultados de las acciones comunicativas	1	2	3	4	5
34	La gestión de la comunicación influye en la confianza de los públicos hacia la fundación	1	2	3	4	5
35	Para llevar a cabo una comunicación de calidad es necesario una importante inversión y un gran esfuerzo en recursos	1	2	3	4	5

8. Por último, respecto a la calidad de los procesos comunicativos llevados a cabo desde la fundación, valore las siguientes afirmaciones en una siguiente escala de 1 a 5, donde:

- 1 Completamente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 Bastante de acuerdo
- 5 Completamente de acuerdo

36	En general, la fundación desarrolla una actividad comunicacional de calidad	1	2	3	4	5
37	Una comunicación de calidad es la clave para asegurar el apoyo de los públicos a la labor de la fundación	1	2	3	4	5

38	La búsqueda de la excelencia en comunicación es una prioridad para la fundación	1	2	3	4	5
39	La calidad en la comunicación se traduce en prestigio y notoriedad para la fundación	1	2	3	4	5
40	La fundación se muestra interesada por emprender un proceso de mejora de calidad de la comunicación	1	2	3	4	5

Ideas clave Capítulo 4 (I)

- **Propuesta práctica:** Modelo de gestión de comunicación para la calidad diseñado para el sector fundacional de Segovia, según las conclusiones de la investigación previa. Análisis y diagnóstico, recomendaciones en materia de comunicación, evaluación y certificación de la calidad.
- **Calidad total:** Aspiración generalizada en todos los ámbitos de la sociedad.
Incorporación de la filosofía de la calidad total a la actividad comunicativa del sector fundacional segoviano: comunicar siguiendo una secuencia lógica estratégica. La misión y los objetivos de la fundación son los pilares que deben guiar todo el proceso. Respeto total a la misión, la visión y los valores sobre los que se constituyó la fundación.
- **Objetivos:**

Toma de conciencia de la importancia de una comunicación de calidad, como herramienta que facilite y apoye la propia supervivencia de la entidad en un entorno cada vez más complejo y cambiante, en el que las fundaciones segovianas deben asumir el reto de comunicar más y mejor, ser más transparentes y cercanas a sus públicos.

Fortalecer el vínculo entre las fundaciones y sus grupos de interés. La comunicación es la llave de la confianza y la credibilidad de la entidad ante sus públicos.
- **Justificación:** Solventar las carencias en comunicación en el sector fundacional segoviano detectadas en la investigación previa.
- **Herramienta útil, sencilla y aplicable,** orientada a la eficiencia y mejora continuada de la comunicación metodología sencilla y adaptable a los distintos perfiles de las fundaciones
- **Iniciativa novedosa:** Se introduce el concepto de calidad en los procesos comunicativos y se proyecta específicamente para la comunicación en el sector fundacional.
- **Fundamental:** El papel activo de la fundación (autoevaluación) y el enfoque *kaizen*: pequeños cambios frecuentes con los recursos disponibles. No supone un gasto extra. Etapa 2: 3 Acciones específicas de comunicación.

Ideas clave Capítulo 4 (II)

- **Modelo de gestión de comunicación para la calidad. 3 fases:**

Fase I. Análisis, identificación y diagnóstico. Trabajo reflexivo, de autoevaluación de la fundación sobre su estado.

Etapa 1: 3 Acciones orientadas a cuestiones estratégicas fundamentales.

Etapa 2: 3 Acciones específicas de comunicación.

Fase II. Recomendaciones para una comunicación de calidad.

Directrices iniciales a las fundaciones del ámbito de Segovia que maximicen la calidad de sus procesos comunicativos. Mejoras que puedan tener continuidad en un Plan estratégico posterior.

Orientaciones generales sobre comunicación interna y externa, que pueden ser completadas por la fundación con otras acciones diseñadas a tenor de los resultados del análisis de las acciones quinta y sexta.

Fase III. Evaluación y certificación del modelo de gestión de la comunicación para la calidad

Fase final del proceso

Se trata de una iniciativa que busca el reconocimiento de aquellas entidades que hayan puesto en marcha este proceso hacia la excelencia de comunicación, de forma que se convierta en un valor añadido de la propia fundación ante la sociedad.

Para ello la marca de certificación de calidad de la comunicación.

- **Limitaciones y posibilidades de éxito del modelo:**

Primer paso hacia el desarrollo de una planificación de la calidad de la comunicación más compleja, despertar interés y mostrar que las fundaciones son capaces de hacerlo con los recursos que cuentan.

Metodología útil, flexible y adaptable.

Actitud positiva, disponibilidad de las fundaciones.

Incorporación de los referentes estratégicos a sus comunicaciones. Re-conexión con sus grupos de interés.

Primer paso de una serie de decisiones, cambios formales y de mentalidad. Cierta tiempo para implementación y no exenta de dificultades.

Viabilidad del proyecto: Si hay verdadera voluntad por parte de la fundación de emprender ciertos cambios en su manera de actuar y de pensar la comunicación. Implicación y constancia.

- **Pilares de la propuesta: Comunicación, calidad, confianza y credibilidad. Constancia.**

REFLEXIONES FINALES

Esta investigación nace del interés personal por descubrir más acerca del mundo de las fundaciones, tan presente en todos los ámbitos de nuestras vidas y tan desconocidas a la vez. Yo misma fui becada por una fundación al terminar la Licenciatura en Publicidad y Relaciones Públicas y sin embargo desconocía por completo muchos aspectos relativos a las fundaciones con anterioridad a este trabajo.

En la fase inicial de la investigación, me resultó llamativo el gran número de estudios que abordan la figura de la fundación desde el ámbito jurídico. Sin embargo, no existen trabajos que aborden los aspectos comunicativos en el mundo fundacional, siendo éste como han reconocido distintos autores, consustancial a su propia naturaleza. Y de ahí, surgen una serie de inquietudes sobre las que continúo pensando.

¿Existen las fundaciones para comunicar? Es decir, ¿tienen las fundaciones una verdadera vocación de comunicar a sus públicos y a la sociedad en general su misión, sus objetivos y sus valores? Y si así es, ¿A qué se debe el desconocimiento y las reticencias existentes sobre las mismas? Estas preguntas se han ido resolviendo, a la vez que surgían otras nuevas, en el camino investigador.

En este proceso he ido tomando conciencia de una serie de hechos que rodean al fenómeno fundacional, como por ejemplo, las nuevas formas de fundación que surgen en los últimos tiempos, como las fundaciones vinculadas a los partidos políticos o aquéllas de iniciativa pública que ponen en duda a la propia figura jurídica y que cuestionan la necesidad de nuevas regulaciones.

Las conclusiones a las que la investigación me ha conducido me llevan a responder a la pregunta iniciadora invirtiendo sujeto y predicado. Las fundaciones deben comunicar para existir ya que hacerlo es clave para el propio desarrollo de las fundaciones para que la sociedad las conozca y apoye.

En esta línea el modelo de gestión de calidad para la comunicación se presenta como una herramienta sencilla y aplicable para aquellas fundaciones con verdadera voluntad social. Esta propuesta está actualmente iniciando su funcionamiento en la fundación con la que he ido colaborando en el período de prácticas. Las perspectivas al respecto son positivas, lo que me supone cierta satisfacción personal de haber colaborado a iniciar un pequeño cambio en una realidad compleja y cambiante.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

El siguiente listado de referencias bibliográficas ha sido realizado de acuerdo al Manual de Estilo de la Asociación de Psicología Americana (APA) en su sexta edición.

Álvarez González, L. I. y Sanzo Pérez, M. J. (2009). Imagen y arraigo de las fundaciones en la sociedad actual. Problemáticas y oportunidades de futuro para el sector. En *CIRIEC – España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 64, pp. 169 - 189. Recuperado el VIII/I/2014 de: http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/6408_Alvarez_y_Sanzo.pdf.

Balas Lara, M.

_ (2008). El reto de la comunicación en el Tercer Sector no lucrativo. En *Revista Española del Tercer Sector*, núm. 8, pp. 17 – 38.

_ (2011). La gestión de la comunicación en el Tercer Sector. En *La gestión de la comunicación en el Tercer Sector*, pp. 193 - 276. Madrid: Esic.

Benet, V. J. y Nos, E. (2003). *La publicidad en el Tercer Sector: Tendencias y perspectivas de la comunicación solidaria*. Barcelona: Icaria.

Black, S. (1995). An empirical model for total quality management. En *Total Quality Management*, vol. 6, núm. 2, pp. 149 – 164. Recuperado el I/VII/2014 de: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09544129550035495?src=recsys#preview>

Blanchet, A. y otros (1989). *Técnicas de investigación en ciencias sociales: datos, observación, entrevista, cuestionario...* Madrid: Narcea.

Cabra de Luna, M. A.

_ (1997). Función social de las fundaciones en España. En *La persona con retraso mental. Incapacitación, tutela, matrimonio, esterilización, testamento, integración*. Sevilla: Fundación Tutelar TAU.

_ (1998). *El Tercer Sector y las fundaciones de España hacia el nuevo milenio: Enfoque económico, sociológico y jurídico*. Madrid: Escuela Libre Editorial.

- Cabra de Luna, M. A. y Fraguas, B. (2005). *¿Qué son y qué quieren ser las fundaciones españolas?: Una aproximación a sus roles y su futuro en el marco europeo*. Alcobendas, Madrid: Fundación Vodafone España.
- Canel, M.J. y Echart, N. (2005). La comunicación de las Fundaciones en *Organización y funcionamiento de las Fundaciones*, pp. 61 - 84. Madrid: Asociación Española de Fundaciones.
- Comisión Europea (1997). *Comunicación: El fomento del papel de las asociaciones y fundaciones en Europa*. Luxemburgo: OPOCE.
- Cuatrecasas Arbós, Ll. (2010). *Gestión integral de la calidad: Implantación, control y certificación*. Barcelona: Profit Editorial.
- Cremer, C.J. (1998). Quality in the age of communication. En *Quality Progress*, Vol. 31, núm. 7, pp. 47-50. Recuperado el I/VII/2014 de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=456023>
- Crosby, P.B. (1987). *La calidad no cuesta*. México: CECSA.
- “Datos del Tercer Sector en España” (n.d.). Extraída el XX/IV/ 2014 desde <http://www.observatoriotercersector.org>
- De Beer, S. (2014). Creating value through communication. En *Public Relations Review*, Vol. 40, núm. 2, pp. 136 – 143. Recuperado el I/VII/ 2014 de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4691018>
- De Frutos, B. (2013). La construcción de indicadores válidos en la investigación en comunicación. En *Actas del 2º Congreso Nacional sobre Metodología de la Investigación en Comunicación*, pp. 429 – 441. Segovia: Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación. Recuperado el XV/VI/2014 de: <http://es.scribd.com/doc/208878034/Aeic-Segovia-Actas-Completas>
- De la Torre Prados, I. (2007). Imagen pública del Tercer Sector en España. En *CIRIEC – España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 57, pp. 33 – 63. Recuperado el XX/I/2014 de: http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/5702_De_la_Torre.pdf
- Deming, W.E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.

- Delgado, J. (ed.) (1994). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Síntesis.
- Directorio de Fundaciones Españolas* (2007). Madrid: Asociación Española de Fundaciones.
- “Directorio de fundaciones españolas” (n.d.). Extraída desde <http://www.fundaciones.es>.
- Domínguez Vázquez, I., Cerrato Allende, J. y García García, I. (2001). *La realidad de las fundaciones en España: Análisis sociológico, psicosocial y económico*. Santander: Fundación Marcelino Botín.
- Durán Bravo, P. y Fernández Fuentes, M.B. (2010). La comunicación en las organizaciones del Tercer Sector. En *Revista Latina de Comunicación Social*, núm. 65, pp. 595- 603, La Laguna (Tenerife): Universidad de La Laguna. Recuperado el XX /I/2014 de:
http://www.revistalatinacs.org/10/art3/921_Puebla/42_Duran.html.
- Eriksson, O. (2000). Communications Quality: Towards an intersubjective understanding of quality. En *Report in business and informatic*, núm. 2. Recuperado el I/VII/2014 de:
<http://bada.hb.se/bitstream/2320/2126/1/Communication%20Quality.pdf>
- Fernández Torres, M. J. (2013). Gestión de la comunicación en el sector no lucrativo español. En *Revista de Comunicación de la SEECI*, núm. 30, pp. 94 - 105. Recuperado el XX /I/2014 de:
<http://www.seeci.net/revista/hemeroteca/Numeros/Numero%2030/N30-5.pdf>.
- Fundación EDE, Centro de Conocimiento (2012). *Guía para la evaluación y mejora de procesos de gestión de la información en organizaciones no lucrativas*. Recuperado el XI /VII/2014 de:
www.fundacionede.org/gestioninfo/publicaciones.asp
- Fundación Luis Vives (ed.) (2012). *Anuario del Tercer sector de Acción Social en España*. Recuperado el XII /VII/2014 de: www.fundacionede.org/gestioninfo/publicaciones.asp
- Galgano, A. (1993). *Calidad total: clave estratégica para la competitividad de la empresa*. Madrid: Díaz de Santos.
- García Serrano, A. (2000). *Guía práctica para la gestión de fundaciones: Especial referencia a las de acción social y de la salud*. Valladolid: Junta de Castilla y León, Consejería de Sanidad.
- González López, I. (2006). La evaluación y la mejora de la calidad de los procesos de comunicación. En *Comunicar: Revista Científica Iberoamericana De Comunicación y Educación*, núm. 27, pp. 199 -203.

Recuperado el II/VII/2014 de:

https://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCIQFjAA&url=http%3A%2F%2Fdialognet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F2089320.pdf&ei=ZR69U42EBqm70wWJ_oCIAw&usq=AFQjCNFrdFmIPvzIM-PvmStyfalg2_EzyQ&sig2=WcYqdKIYP4VfyFm8uagk7Q

González Sánchez, M. y Rúa Alonso de Corrales, E. (2007). Análisis de la eficiencia en la gestión de las fundaciones: Una propuesta metodológica. En *CIRIEC – España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 57, pp. 117 – 149. Recuperado el II/VII/2014 de: http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/5705_Gonzalez_y_Rua.pdf

Grávalos Macho, D. (2013). La calidad de una página *web* como herramienta de comunicación. En *Estudios sobre El Mensaje Periodístico*, núm. 19, Núm. Especial marzo, pp 253 – 261. Madrid: Servicio de Publicaciones de la Universidad Complutense. Recuperado el XV/V/2014 de: <http://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/42032>

Guittet, A. (1999). *La entrevista: Técnicas y prácticas*. Bilbao: Mensajero.

Juran, J.M. (1990). *Juran y la planificación de la calidad*. Madrid: Díaz de Santos.

Herranz de la Casa, J. M.

__ (2007). La gestión de la comunicación como elemento generador de transparencia en las organizaciones no lucrativas. En *CIRIEC – España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 57, pp. 5 - 31. Recuperado el VIII/I/2014 de: http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/5701_Herranz.pdf.

__ (2010). *La comunicación y la transparencia en las organizaciones no lucrativas* [Tesis doctoral]. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Recuperado el VIII/I/2014 de: <http://eprints.ucm.es/11539/>

Ibañez, N. y Benito, B. (2013). El plan de actuación en las fundaciones: medidas de eficiencia y eficacia. En *CIRIEC – España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 79, pp. 167 - 192. Recuperado el VIII/VI/2014 de: http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/CIRIEC_7907_Ibanez_y_Benito.pdf

Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Madrid: Morata.

Lakhe, P.R. y Mohanty, R.P. (1994). Total Quality Management: Concepts, Evolution and Acceptability in Developing Economies. En *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 11, pp. 9-33. Recuperado el I/VII/2014 de:

<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=840136&show=abstract>

Linares Andrés, L. (1998). *Las fundaciones: Personalidad, patrimonio, funcionamiento y actividades*. Valencia: Tirant lo Blanch.

Lizcano, J. L. (2004). Transparencia informativa y responsabilidad social corporativa. *Boletín De Estudios Económicos*, 59 (182), pp 279 – 303. Recuperado el XXI/I/2014 de: <http://search.proquest.com/docview/1348583025?accountid=14778>

Llorens, F. y Fuentes, M. (2000). *Calidad total. Fundamentos e implantación*. Madrid: Pirámide.

McNealy, R.M. (1993). *Making quality happen*. Nueva York: Springer Verlag.

Martín Cavanna, J. (2011). *Construir confianza*. Madrid: Fundación Compromiso Empresarial. Recuperado el XX/IV/2014 de: <http://www.compromisoempresarial.com/wp-content/uploads/InformeTransparenciaok.pdf>

Martínez Olmo, F. (2002). *El cuestionario: un instrumento para la investigación de las ciencias sociales*. Barcelona: Laertes.

Pérez López, A. (2009). *Si no comunicas, no existes. La comunicación en las fundaciones*. Madrid: Asociación Española de Fundaciones.

Piñar Mañas, J.L. (2005). Tercer Sector, sector público y fundaciones. En *Revista Española Del Tercer Sector*, núm. 1, pp. 15-36.

Pich Rossel, V. (2012, Marzo 28). Fundaciones y transparencia. En *Cinco Días*. Recuperado el XX/I/2014 de: <http://search.proquest.com/docview/968553306?accountid=14778>

Plataforma de ONG de Acción Social (ed.) (2012). *II Plan Estratégico del Tercer Sector*. Recuperado el II/VII/2014 de: <http://www.plataformaong.org/planestrategico/ARCHIVO/documentos/14/ijpetsas.pdf>

Pous de la Flor, M.P. (2006). *Las fundaciones: Aspectos jurídicos y fiscales planificación de actividades y comunicación*. Majadahonda (Madrid): Colex.

Rey García, M. (2007). La gestión de las fundaciones en el siglo XXI: Retos, tendencias y una hoja de ruta. En *Revista Española Del Tercer Sector*, núm. 6, pp. 37-54.

- Royo Álvarez-Manzaneda, R. (2003). *Las fundaciones bancarias. De cajas de ahorro a sociedades de capital: La experiencia italiana*. Granada: Universidad de Granada.
- Rovira Val, M.R., Bernat Jerez, F. y Johanisova, N. (2012). Transparencia y rendición de cuentas en las Entidades No Lucrativas. El caso de las fundaciones. En *Revista De Contabilidad y Dirección*, núm. 14, pp. 159-181.
- Sánchez Tabernero, A. (1997) Reflexiones sobre la gestión de calidad en empresas de comunicación. En *Comunicación y sociedad*, Vol. 10, núm.2, pp. 203 – 238. Recuperado el VII/V/2014 de: https://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCoQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.unav.es%2Ffcom%2Fcomunicacionsociedad%2Fdescarga_doc.php%3Fart_id%3D159&ei=7S29U_u5Ccm10wWtgoH4BA&usg=AFQjCNGHIVXYxxaxHRgLYUAr81mdrq4HCA&sig2=MJclJMdOScliNOAd824w6w
- Srinivasan, A. Y Kurey, B. (2014). Creating a culture of quality. En *Haward Business Review*, Vol.92, núm.4, pp. 23 – 25. Recuperado el I/VII/ 2014 de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4646487>
- Vandeville, P. y Gambier, C. (1998). *La auditoría de la calidad. Metodología y técnicas*. Madrid: Aenor.
- Valero Agúndez, U. (1969). *La fundación como forma de empresa* [Tesis doctoral]. Valladolid: Universidad de Valladolid.
- Vallés Martínez, M.
- _(2002). *Entrevistas cualitativas*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- _(2003). *Técnicas de investigación social: reflexión metodológica y práctica*. Madrid: Síntesis.
- Velasco Sánchez, J. y Campins, J.A. (2005). *Introducción a la gestión de calidad*. Madrid: Pirámide.
- Vidal, P. (2002). *Llibre blanc del Tercer Sector civicosocial: document de síntesis*. Barcelona: Centre d'estudis de Temes contemporanis.
- Vidal, P. & Creixams, C. (2006): Existir para comunicar. En *Observatorio del Tercer Sector*. Recuperado el XVI/II/2014 de: <http://www.observatoritercersector.org/pdf/publicacions/comunicar.cas.pdf>.
- Villa Guinea, Ó. (2005). La marca fundación. En *MK Marketing + Ventas*, núm. 206, pp. 46-50. Recuperado el XV/I/2014 de: <http://pdfs.wke.es/9/5/4/9/pd0000019549.pdf>.

Wimmer, R. D. y Dominick J. R. (1996). *La investigación científica de los medios de comunicación :Una introducción a sus métodos*. Bosch Comunicación. Vol. 18. Barcelona: Bosch.

Zang, Z. (2000). Developing a model of quality management methods and evaluating their effects on business performance. En *Total Quality Management*, vol. 11, pp. 129- 137. Recuperado el II/VII/2014 de: http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0954412007071#.U9FZXPI_vEI

ÍNDICE DE ANEXOS

Capítulo 1. Legislación

01. Régimen Sustantivo
02. Régimen Fiscal
03. Régimen Contable
04. Legislación Autonómica

Capítulo 2. Entrevista experto

01. Audio entrevista Agustín Pérez
02. Currículo Agustín Pérez
03. Guión entrevista Agustín Pérez
04. Transcripción entrevista Agustín Pérez

Capítulo 3

Análisis Segovia

01. Análisis sector fundacional
02. Análisis *webs*

Entrevistas fundaciones

01. Análisis
02. Audios
03. Transcripciones
04. Fichas fundaciones
05. Muestra fundaciones entrevistas
06. Tabla entrevista realizadas

Capítulo 4. Modelo calidad comunicación

01. Herramientas modelo de calidad

El papel de la comunicación como clave estratégica en el sector fundacional de Segovia
Diseño de un modelo de gestión de comunicación para la calidad

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Figura 1. Estructura y metodología de la investigación	Pág. 10
Figura 2. Nube de términos sobre fundaciones	Pág. 22
Figura 3. Fórmula del proceso de gestión de la comunicación para la transparencia	Pág. 52
Figura 4. Distribución de fundaciones por provincias de Castilla y León	Pág. 70
Figura 5. Mapa de fundaciones por provincia de Castilla y León	Pág. 71
Figura 6. Distribución de fundaciones por localidad de la provincia de Segovia	Pág. 72
Figura 7. Mapa de fundaciones por localidad de la provincia de Segovia	Pág. 72
Figura 8. Distribución de fundaciones por antigüedad (I)	Pág. 73
Figura 9. Distribución de fundaciones por antigüedad (II)	Pág. 73
Figura 10. Evolución temporal. Número de fundaciones constituidas por año en Segovia (I)	Pág. 74
Figura 11. Evolución temporal. Número de fundaciones constituidas por año en Segovia (II)	Pág. 74
Figura 12. Distribución de fundaciones por Protectorado (I)	Pág. 75
Figura 13. Distribución de fundaciones por Protectorado (II)	Pág. 75
Figura 14. Distribución de fundaciones por ámbito geográfico de actuación	Pág. 76
Figura 15. Distribución de fundaciones por área temática de actividad	Pág. 77
Figura 16. Distribución de fundaciones por beneficiarios	Pág. 78
Figura 17. Distribución de fundaciones según su dotación económica patrimonial	Pág. 79
Figura 18. Muestra de fundaciones para análisis	Pág. 81
Figura 19. Webs fundaciones analizadas	Pág. 83
Figura 20. Ficha análisis de páginas webs	Pág. 84
Figura 21. Datos de contacto de las fundaciones en sus webs	Pág. 86
Figura 22. Objetivos de las fundaciones en sus webs	Pág. 86
Figura 23. Actividades de las fundaciones en sus webs	Pág. 87
Figura 24. Referencias al patronato de las fundaciones en sus webs	Pág. 87
Figura 25. Ejemplo de memoria disponible en la web	Pág. 88
Figura 26. Ficha análisis de actividad en redes sociales	Pág. 89
Figura 27. Perfiles en Facebook de las fundaciones de la muestra	Pág. 90
Figura 28. Ficha resumen de las entrevistas	Pág. 95
Figura 29. Sello de certificación de la calidad de la comunicación	Pág. 134
Figura 30. Cronograma de implementación del modelo...	Pág. 135

El papel de la comunicación como clave estratégica en el sector fundacional de Segovia
Diseño de un modelo de gestión de comunicación para la calidad