ResearchGate

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: https://www.researchgate.net/publication/277122757

Fundraising. El arte de captar recursos. Manual estratétigo para Organizaciones No Lucrativas

Article · January 2001

CITATIONS
7

READS
2,714

1 author:

Manuel Palencia-Lefler
University Pompeu Fabra
28 PUBLICATIONS **250** CITATIONS

SEE PROFILE

All content following this page was uploaded by Manuel Palencia-Lefler on 23 July 2015.

The user has requested enhancement of the downloaded file.

Dr. Manuel Palencia-Lefler Ors

FUNDRAISING

El arte de captar recursos

MANUAL ESTRATÉGICO
PARA ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

IFD IFD
Instituto de Filantropía y Desarrollo

© 2001, Manuel Palencia-Lefler Ors
Reservados todos los derechos. Prohibida la reproducción
de cualquier parte del texto sin autorización expresa del autor.

Edita: Instituto de Filantropía y Desarrollo -IFD-
ifd@filantropiaydesarrollo.org
www.filantropiaydesarrollo.org

Maqueta: Edicions i Serveis Escolars Domènech, S.A.
Barcelona

Imprime: Gráficas Jocar
Barcelona

I.S.B.N.: 84-86096-72-3
D.L.: 44.788-B

ÍNDICE

PRÓLOGO..... 7

INTRODUCCIÓN..... 11

CAPÍTULO I.
EL SECTOR SIN ÁNIMO DE LUCRO..... 23
1. El concepto de filantropía..... 32
2. Las tres caras de la filantropía: donación voluntaria, actuación asociativa y servicio voluntario..... 37

CAPÍTULO II.
LA FILANTROPÍA COMO "DONACIÓN VOLUTARIA":
LA DONACIÓN 39
1. Tres fuentes de donaciones: fundaciones, empresas e individuos..... 43
2. Las dinámicas de relación de la donación..... 45
3. Motivaciones del donante..... 49
   3.1. Motivaciones de las fundaciones: su razón de ser..... 50
   3.2. Motivaciones de las empresas: la responsabilidad social empresarial..... 55
   3.3. Motivaciones de los individuos: proceso consciente o impulso sicológico..... 61

CAPÍTULO III.
LA FILANTROPÍA COMO "ACTUACIÓN ASOCIATIVA": LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS ALTRUISTAS..... 69
1. Fundaciones privadas benéficas..... 77
1.1. El hecho fundacional español..... 81
1.2. Desconfiguración del concepto de fundación en España..... 84
2. Asociaciones privadas de interés general..... 88
3. Entidades singulares..... 92
4. Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG)..... 96
4.1. ONG de cooperación al desarrollo..... 99
4.2. ONG de emergencia y ayuda humanitaria..... 103
4.3. ONG de medio ambiente..... 104
4.4. ONG de derechos humanos..... 105
4.5. ONG de paz..... 106
4.6. Problemática común de las ONG..... 106

CAPÍTULO IV.
LA FILANTROPÍA COMO "SERVICIO VOLUNTARIO": EL VOLUNTARIADO..... 111
1. Características jurídicas del voluntariado…..... 118
2. Límites en el voluntariado..... 124
3. El voluntariado social de marginación..... 129

CAPÍTULO V.
FUENTES DE FINANCIACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS 133
1. Del ámbito público..... 136
2. Del ámbito privado..... 137
3. Dicotomía entre recursos públicos y recursos privados..... 141

CAPÍTULO VI.
EL *FUNDRAISING*..... 147
1. El concepto de *fundraising*…….... 150
2. Los prácticos del *fundraising*: los *fund raisers*..... 153

3. ¿Es el *fundraising* una profesión?……..... 160
4. Las Relaciones Públicas como fundamento estructural del *fundraising*..... 167
4.1. El concepto de Relaciones Públicas..... 169
4.2. La función comunicativa de las Relaciones Públicas..... 172
4.3. La función social de las Relaciones Públicas..... 174

CAPÍTULO VII.
INDICADORES DEL *FUNDRAISING* 179
1. Los públicos de la organización no lucrativa..... 182
2. La causa..... 185
3. El ciclo del *fundraising*..... 187
4. La investigación de los posibles donantes..... 189
5. La solicitud del donativo..... 191
6. El reconocimiento..... 195

CAPÍTULO VIII.
CONTROL DE LOS PROCESOS DEL *FUNDRAISING*..... 199
1. La contratación del *fund raiser*..... 201
2. El papel de los voluntarios en el *fundraising*..... 204
3. La norma de la reciprocidad..... 206
4. La efectividad del *fundraising*..... 210
5. Costes del *fundraising*..... 214
6. Aplicación de los recursos obtenidos..... 220

CAPÍTULO IX.
PROGRAMAS Y TÉCNICAS DEL *FUNDRAISING*..... 225
1. Programas básicos del *fundraising*..... 229
1.1. Campaña anual..... 230
1.2. Grandes donativos..... 233
1.3. Macrocampaña..... 235
1.4. Donativos planificados..... 240
2. Técnicas del *fundraising*..... 243

2.1. Técnicas dirigidas a un individuo del universo de donantes de la organización..... 248
2.1.1. La entrevista personal..... 248
2.1.2. La carta personal..... 250
2.1.3. La carta personalizada..... 251
2.1.4. El correo electrónico: el *e-mail*..... 254
2.1.5. La llamada telefónica personalizada..... 255
2.2. Técnicas dirigidas a un individuo más allá del universo de donantes de la organización..... 257
2.2.1. El "puerta por puerta"..... 257
2.2.2. La carta no personalizada: el *mailing*..... 259
2.2.3. La llamada telefónica no personalizada: el *telemarketing*..... 263
2.3. Técnicas dirigidas a un colectivo de personas del universo de donantes de la organización..... 265
2.3.1. El acto social contributivo..... 265
2.3.2. La colecta..... 267
2.3.3. El *merchandising*..... 268
2.4. Técnicas dirigidas a un colectivo de personas más allá del universo de donantes de la organización..... 270
2.4.1. Los prescriptores sociales..... 270
2.4.2. La publicidad..... 273
2.4.3. Los maratones..... 275
2.4.4. Las loterías..... 279
2.4.5. La *web* de internet..... 280

CAPÍTULO X.
RELACIONES PÚBLICAS Y *FUNDRAISING*..... 283
1. El *fundraising* como técnica de relaciones públicas..... 286
1.1. La teoría de "la relación de los donantes"..... 289
1.2. Los modelos del *fundraising*..... 293
1.3. El *fundraising* desde la visión de las relaciones públicas..... 300

2. Relación profesional y académica de ambas disciplinas..... 302
2.1. Desde las relaciones públicas..... 303
2.2. Desde el *fundraising*..... 306
3. Espacio académico del *fundraising*..... 308
4. Necesidad de investigar en el campo del *fundraising*..... 314

CONCLUSIONES 319

ANEXOS 339
A.1. Fiscalidad de la donación en el contexto español..... 341
A.2. Radiografía impositiva de España en la segunda mitad de la década de los 90..... 349
A.3. Centros académicos más destacados relacionados con la disciplina del *fundraising*..... 365
A.4. Consultoras más destacadas de *fundraising* de los EUA..... 369
A.5. Organizaciones destacadas en el ámbito del "tercer sector" y del *fundraising*..... 375
A.6. Foros y bases de datos *on-line* relacionados con el *fundraising* 379
A.7. Libros recomendados en el ámbito del *fundraising*..... 385
A.8. Diarios y revistas de interés en el ámbito del *fundraising*..... 391

NOTAS DE PIE..... 393

BIBLIOGRAFÍA..... 435

Prólogo

En los últimos 30 años, el mundo ha presenciado avances sin precedentes en materia de desarrollo humano. Las disparidades entre países del Norte y del Sur han disminuido de manera pronunciada, pero subsisten considerables privaciones humanas en ambos mundos. La más importante es, sin duda, la privación de trabajo. Otros retos importantes requerirán, si existe voluntad colectiva, la celebración de pactos mundiales. Entre estos retos figuran el de proporcionar servicios sociales básicos a los que no los tengan; acelerar el desarrollo sostenible impulsado por el trabajo; crear un ámbito externo que conduzca al crecimiento, particularmente mediante la eliminación de las barreras al comercio y a la inversión, y la mejora gradual del medio ambiente físico de todos los territorios.

La realidad egoísta que se detecta en todo el mundo está demostrando las dificultades de mantener unas estrategias de desarrollo sostenible que contemplen tanto las necesidades de las generaciones actuales como las de las generaciones futuras. Las estructuras políticas y económicas de poder tratan infructuosamente de buscar equilibrios entre sus propios intereses y los de sus comunidades. Los esfuerzos han sido notables en algunos países del mundo, a pesar de la distancia que aún separa las personas del poder real. Se ve, así, la necesidad de la participación activa de la sociedad civil, de las personas, en la vida política. No se puede prescindir del largo camino que ha trazado la democracia, pero no se puede retrasar por más tiempo su necesaria transformación ante las necesidades del desarrollo humano. Y este desarrollo humano no podrá ser ejercido por personas y comunidades mientras no se tome conciencia de la realidad de la pobreza en el mundo. Aunque todo parece indicar que, para muchos, no es suficientemente significativa.

Al mismo tiempo, la educación de los valores que invitan a la solidaridad no resulta nada fácil. Las familias –núcleo central de todo proceso educativo y de cambio– no ejercen de manera suficiente su función orientadora. Los maestros

–promotores esenciales de este cambio– viven con dificultades la marginalidad y la soledad de su profesión. Los poderes públicos –motor económico y de progreso social– no encuentran el equilibrio entre la tarea pública y la lucha entre partidos, y eso los hace débiles y sin la necesaria credibilidad. Y también los medios de comunicación –poderes que afectan a la conciencia y a los sentimientos de las personas– legitiman, sin darse cuenta, la violencia, los dogmatismos y los egoísmos personales y comunitarios, sin dejar espacio a la solidaridad, y aún menos, a la filantropía, concepto que la abarca.

Este libro, "*Fundraising, el arte de captar recursos. Manual Estratégico para Organizaciones No Lucrativas*" es el esfuerzo por condensar, en unas pocas páginas, las ideas y conceptos más importantes que rodean al mundo de la captación de recursos y que personalmente he ido recopilando en mis investigaciones. Tiene su centro neurálgico en mi tesis doctoral aunque también bebe directamente de experiencias académicas y profesionales propias de los últimos años. Con absoluta seguridad, el texto resultante –y que el lector tiene en sus manos– es complementario a numerosas obras norteamericanas aunque aporta suficientes novedades como para hacerse un hueco en la bibliografía general de la disciplina. Así lo han confirmado algunos *fund raisers* e investigadores.

En cuanto a las fuentes utilizadas para la confección de este manual, centradas en el ámbito de las ciencias sociales y económicas, se han circunscrito a entrevistas personales y soportes documentales escritos, en este caso a revistas técnicas y especializadas; bibliografía específica de textos de *fundraising*, relaciones públicas, fundaciones y sector no lucrativo en general; fondos documentales, informes, memorias, estatutos, reglamentos, códigos éticos, correspondencia directa con el autor por correo ordinario y correo electrónico, *webs* en la red internet; así como bibliografía de textos complementarios al objeto de la investigación.

Y en el turno obligado de agradecimientos, mi primera muestra de gratitud en esta novedosa disciplina del *fundraising* es para el profesor Antoni Noguero, a quien le debo los primeros pasos académicos y profesionales en este campo. También he de agradecer el apoyo que me han dispensado diversos responsables del *Center on Philanthropy, Indiana University Purdue University*

Indianapolis, en las personas de Randy Blackmon, Lilya Wagner, Janet S. Huettner y Frances A. Huehls. De la misma forma, agradecer a los responsables de ARNOVA *–Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action–* concretamente en la persona de Anita H. Plotinsky su apoyo en la búsqueda bibliográfica. También, la desinteresada colaboración de la agencia *Burson-Marsteller*, en la persona de su exdirector en Barcelona, Xavier Curtichs. Debo mencionar también a personas como Teresa Perelló y Jordi Lloret (Consejería de Justicia de Cataluña), Alba Moles (*Coordinadora Catalana de Fundacions*), Juan Andrés García (*Centro Español de Fundaciones*), Jaume Giné (Área de Cooperación Internacional del gobierno de Cataluña), Jordi Armadans (*Fundació per la pau*), Miquel Vilar (*Fundació Marató de TV3*), Jan Hartman (Consulado de los EUA en Barcelona), Ann Kaplan (*Giving USA),* así como aportaciones puntuales de técnicos anónimos de diversos ministerios del gobierno español y consejerías autonómicas. Entidades como el Centro Europeo de Fundaciones, el Centro Mexicano de Filantropía, el *Foundation Center,* la *National Society of Fundraising Executives*, la Fundación *BBV*, la Fundación *Empresa y Sociedad*, Cruz Roja Española, ONCE, Cáritas, y diferentes obispados y ayuntamientos españoles, que han colaborado desinteresadamente en la actualización de los datos que este trabajo aporta puntualmente en los capítulos correspondientes.

Con total seguridad estas líneas no recogen todas los nombres de las personas que me han facilitado datos puntuales y consejos espontáneos. A todas y a todos ellos, les agradezco su colaboración.

Finalmente, quiero agradecer el apoyo silencioso de toda mi familia en la elaboración de este largo e intenso trabajo, que me ha permitido llegar hasta el final. Sin esa costosa comprensión no me hubiese sido posible llevar a cabo una investigación como esta. Por eso, me parece lo más acertado dedicarle todo este esfuerzo.

Dr. Manuel Palencia-Lefler Ors
Septiembre de 2001

Introducción

Existe un consenso, académico y práctico, sobre la tipología de los sectores sociales:

1. El sector no lucrativo público
   (el sector público, denominado también *"Primer sector"*)
2. El sector lucrativo privado
   (el mundo de la empresa, denominado *"Segundo sector"*)
3. El sector no lucrativo privado
   (el sector sin ánimo de lucro, denominado *"Tercer sector"*) [1]

Como indica Sajardo, hasta los años 70 los únicos sistemas organizativos estudiados por los economistas eran la empresa privada y las entidades públicas. A pesar de la aparición, hace más de cien años, de organizaciones "que ocupan un espacio social y económico importante, tanto respecto al mercado como del Estado, ha sido necesario esperar hasta los años 90 para que el sector de entidades no lucrativas fuese reconocido como objeto de estudio con suficiente entidad científica y suscitase un interés creciente por parte del mundo académico".[2]

Donde no existe suficiente consenso es en el hecho de concretar los límites del sector no lucrativo privado. Para algunos, el "tercer sector" es aquel que se ocupa, única y exclusivamente, de atender las necesidades sociales de interés general, y lo llevan a cabo personas o entidades no lucrativas con un fuerte espíritu filantrópico. Para otros –entre los cuales destacan los inspiradores de la Unión Europea– el "tercer sector" atiende las necesidades sociales de interés general pero también otras de interés colectivo, y lo llevan a cabo tanto las personas y entidades de carácter más filantrópico como aquellas asociaciones, mutuas o cooperativas con objetivos más particulares, [3] en referencia al término de *economía social*, utilizado de manera frecuente en Bélgica, Francia, y parcialmente en España.

Cierto es que las líneas que separan la esfera pública y la privada son cada vez

más débiles, como lo demuestra la profesionalización en la gestión de gran parte de entidades no lucrativas, hasta hace poco, exclusiva del mundo empresarial. También lo demuestra la creciente conciencia de responsabilidad social de la empresa lucrativa, con actuaciones de mecenazgo, patrocinio, marketing social, y otras estrategias eficaces en una clara competencia con las entidades no lucrativas. O también la actitud de los donantes del nuevo milenio, que buscan medir el impacto de su ayuda como si fuera una inversión –lejos queda la actitud anónima de otras épocas–. [4] O la alternativa que está suponiendo el "tercer sector" como creador de nuevos puestos de trabajo, en clara competencia con los sectores históricamente proveedores de este importante bien. Como afirma Rifkin, en el futuro, el mercado y las administraciones públicas, como generadores de puestos de trabajo, no podrán dar respuesta a la creciente necesidad de trabajo para todas las personas, y el "tercer sector" será, quizás, la única alternativa viable para que las personas encuentren trabajo, tanto para los jóvenes en su primera oportunidad laboral, como para la gente de mediana edad que se ven desplazados del mercado laboral por las intransigencias que lo caracterizan.

Estos y otros factores están provocando una cierta confusión entre los políticos, los pensadores, los académicos, los periodistas y, en menor medida, en las propias organizaciones no lucrativas. Unos, con la buena intención de hacer crecer el sector con cifras y conceptos para un mayor conocimiento público del fenómeno. Otros, con la buena voluntad de ser competitivos en un mercado de servicios. Y también otros, con la intención de regular el sector dentro de las estructuras "políticamente correctas". Y esta confusión está desnaturalizando las organizaciones y las personas que caracterizan un sector único, con una personalidad única, que no necesita del elevado dirigismo político y económico actual. En todo caso, las actuaciones no lucrativas de interés particular, ejercidas por numerosas organizaciones sin un ánimo de lucro aparente, tendrían que encontrar un espacio propio.

Por eso, a lo largo del presente trabajo, se tratará de analizar, de manera especial, el "tercer sector" en su vertiente de motor de actuaciones de interés general. Un sector con múltiples concepciones pero con una esencia social e histórica común a sus principios. Un sector que, según diversos investigadores norte-

americanos, es un producto "*made in USA"*, un producto de la democracia americana y del capitalismo, que surge del concepto histórico y universal de "filantropía". Obvio decir que la afirmación es presuntuosa y no tiene un mínimo de rigor.

Debe indicarse que la sociedad occidental se encuentra, actualmente, ante la obligación de buscar el consenso –social y político– sobre qué tipo de necesidades, legítimamente, se debe de hacer cargo cada uno de los tres sectores, entendiendo que todos tienen que trabajar conjuntamente, sin excluirse. Y la obligación viene dada por la propia historia del s.XX.

Así, con el nacimiento del Estado del Bienestar a finales de los años 40, los estados fueron acaparando todo tipo de actividades que correspondían a la sociedad civil, por derecho y por deber. La sociedad civil, en los estados occidentales, se fue retirando de manera voluntaria –o forzosa en los estados totalitarios– por considerar que no podía competir. A pesar de ello, la sociedad civil del mundo anglosajón pudo mantener un cierto grado de actividad frente al Estado, mientras que no fue así en el resto de países occidentales.

Pero, desde mediados de los años 80 se asiste a la retirada progresiva del Estado en cuanto a las funciones sociales casi en todo el mundo. La quiebra del Estado del Bienestar, [5] los déficit públicos como enfermedad crónica, [6] el hundimiento del marxismo, la constatación de *l'effet Matthieu*, [7] el renacimiento del individualismo, la gestación de una nueva solidaridad, son, entre muchas causas, las que han abierto de nuevo las puertas a la sociedad civil. [8]

En este sentido, y aprovechando la oportunidad que ofrecen estas primeras líneas, hay que dejar claro que no es acertado identificar el concepto de "sociedad civil" con el concepto de "tercer sector", como así lo hacen –voluntaria o involuntariamente– periodistas, escritores, polemistas y más de un académico. [9] En todo caso, el sector sin afán de lucro es una parte del concepto de sociedad civil, una realidad, ésta, mucho más amplia que podría definirse como "el espacio de la esfera pública donde grupos autoorganizados, movimientos e individuos, que son realmente autónomos del gobierno, intentan articular valores, crear asociaciones y solidaridad, y hacer avanzar sus intereses". [10] Concepto tan

amplio que incluso debería perder el adjetivo de "civil", apoyándose únicamente en el concepto de "sociedad", para dar paso, también, a otras realidades como la eclesiástica o la militar.

Aun teniendo en cuenta el enfoque generalista y de ámbito mundial del cual se sirve la plataforma Civicus para todos sus planteamientos, sirva el esquema siguiente para explicar la anatomía de la sociedad civil, aplicable parcialmente a multitud de países individualmente.

Fuente: Una anatomía de la Sociedad Civil
Sostenibilidad de la Sociedad Civil. CIVICUS, 1998

Iniesta argumenta que "las sociedades del último capitalismo sufren una grave crisis de solidaridad e integración, en la cual surgen egoísmos y particularismos, desigualdades, marginaciones y nuevas formas de pobreza (…) pero al mismo tiempo se detectan claros signos de conciencia y voluntariado social…como respuesta a esta crisis". Siguiendo el discurso del autor, puede decirse que este movimiento solidario representa una solución estable al problema de la des-

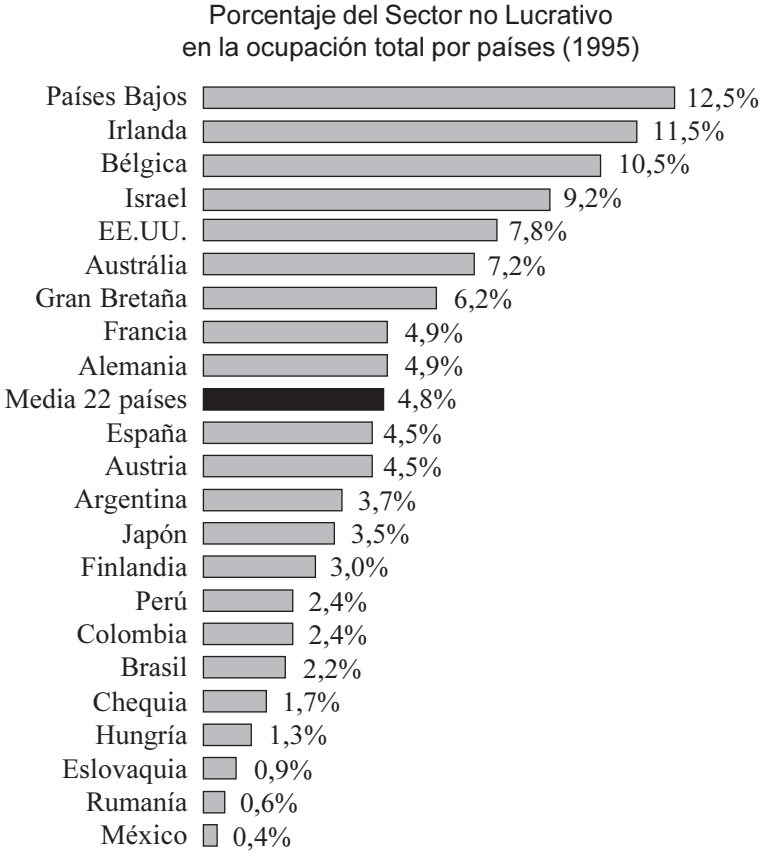
igualdad social y que pretende un cambio de mentalidad profundo. Ni la Administración Pública tiene el monopolio de la benevolencia ni la empresa privada el de la eficacia.

Los EUA son un exponente de claro equilibrio entre los denominados "primer sector" y "tercer sector". [11] La voluntad política mostrada desde hace décadas en el ámbito de su fiscalidad lo demuestra. [12] Al mismo tiempo, los norteamericanos tienen claro que las necesidades públicas nunca deben ser cubiertas por el "tercer sector" sino que este únicamente tiene que complementar las obligaciones sociales del gobierno.[13] A pesar de eso, el propio "tercer sector" se ve obligado a ser cada vez más imaginativo en la captación de fondos para tratar de mantener el nivel de bienestar social ante los efectos de una disminución presupuestaria, clara y evidente, que ha sufrido el "primer sector" en los últimos años. Unos breves datos estadísticos de 1997: en los EUA, el "primer sector" cuenta con el 0,4% del total de organizaciones del país; el "segundo sector", el mundo de la empresa, cuenta con el 93,8%; el referido "tercer sector", representa el 4,2% del total de organizaciones del país, que se traduce en 1.140.000 instituciones privadas no lucrativas.

Este desarrolladísimo "tercer sector", que destaca internacionalmente por su madurez en cuanto a su gestión y control –y sobre todo por saber transmitir y comunicar adecuadamente sus objetivos a todos los públicos– ocupa profesionalmente a 15 millones de americanos y cuenta con más de 60 millones de voluntarios en el país. Otro factor macroeconómico de importancia es el hecho que un 80% de adultos de los EUA –cifra que destaca entre los países occidentales– hacen una contribución caritativa anual. Una muestra de la fuerza real de la sociedad civil norteamericana la presenta una encuesta Gallup de 1996: un 69% de las familias norteamericanas contribuyeron, de una manera u otra, a finalidades filantrópicas, y más concretamente lo hicieron con una media de 1.017 dólares anuales. [14] Diversas razones explican los excelentes resultados y aceptación del "tercer sector" norteamericano, y que son aún un reto para la mayoría de países occidentales. Entre ellas destacan la transparencia informativa y la comunicación institucional de las organizaciones del sector. El acceso a esta información permite que los ciudadanos norteamericanos dispongan de ele-

mentos suficientes para valorar si estas instituciones son dignas de su confianza.

Respecto a un entorno más global, Salamon y Anheier aportan datos de un estudio del sector emergente que afecta a 22 países –incluyendo a España– que reafirman la importancia del sector.



Fuente: *Proyecto de Estudio Comparativo del Sector no Lucrativo de la Universidad Johns Hopkins*, Salamon y Anheier (1999)

Según estos investigadores de la universidad *Johns Hopkins*, los 22 países analizados promueven un gasto de 1,1 billones de dólares anuales –de manera analógica representaría la octava economía mundial– y 18,8 millones de puestos de trabajo remunerados, superando a numerosos sectores económicos, como por ejemplo el sector de los servicios públicos, la industria textil, papelera, química o de artes gráficas, entre muchos otros.

Respecto a España, algunas nuevas situaciones permiten entender un cambio de mentalidad del legislador, del ciudadano y del empresario, y que son el primer paso del cambio social y económico. El creciente volumen de voluntariado como forma de mantener con vida a la sociedad y a las personas; el *non profit* como forma de adquirir prestigio social; o la generosidad como factor distinguido en un currículum. Muchos son los factores que permiten entrever este cambio en la mentalidad de la sociedad española y, en consecuencia, en la de sus partidos políticos. A pesar de ello, la realidad de una España generosa ante las llamadas puntuales y de emergencia, ejemplar en todo el mundo, pero que no se vincula de manera estable con la solidaridad, tendría que dejar paso progresivamente a una de carácter continuo, que forme parte de la esfera familiar y profesional del individuo.

Como afirma Bayarri, en la línea de los autores que hablan de sustituir la voluntad política del Estado del Bienestar por la Sociedad del Bienestar en el contexto español, "no es suficiente el hecho de querer sostener el bienestar desde los poderes públicos: nos hace falta la respuesta de las personas, y hemos de apelar a la responsabilidad cívica de éstas y de la sociedad civil si queremos mejorar y transformar el actual Estado del Bienestar, al mismo tiempo que construimos la Sociedad del Bienestar". Debería lucharse contra lo que Cortina denomina "Estado Providencia", [15] contra un Estado que asume una posición paternalista y contra unos ciudadanos que asumen una actitud de dependencia pasiva.

De todas formas, las reacciones son demasiado lentas en comparación con otros países occidentales. Es de esperar que la sinergia del proyecto europeo, el nuevo contexto mundial, y la mentalidad de los nuevos jóvenes –muy abierta al tema de la cooperación desinteresada– provoque un avance importante en el ámbito de la filantropía en España.

Y las propias organizaciones no lucrativas serán necesariamente responsables de este cambio. Mientras no sean capaces de comunicar adecuadamente a todos sus públicos los resultados de su gestión y los diferentes procesos que las hacen diferentes a las entidades públicas y privadas, no encontraran la respuesta de los ciudadanos a sus demandas.

Por otra parte, es necesario dar una explicación al lector por la reiterada utilización del término *fundraising* en innumerables ocasiones, incluso ocupando el núcleo central de la obra. El término *fundraising* es un anglicismo que no tiene, por ahora, una traducción aceptada en el medio académico español –incluso latinoamericano– y es por eso que sería imprudente y aventurado iniciar el proceso de traducción de un concepto que aún no ha sido asumido por los diferentes sectores sociales, en este caso por las organizaciones no lucrativas, las empresas, las agencias consultoras, las escuelas superiores de comunicación, entre otros. Cuando este momento llegue, los diferentes agentes que participen en el hecho filantrópico decidirán sobre su traducción o sobre la necesidad de un término alternativo para denominar este concepto.

Una primera aproximación al concepto de *fundraising* –captación de fondos o captación de recursos– conduce a la afirmación de "proceso de resolución de solicitar y aceptar regalos económicos de individuos, empresas y fundaciones para organizaciones no lucrativas, especialmente las gestionadas por especialistas en *fundraising*". La presente obra aportará otras definiciones que expresan la opinión de diversos autores, así como los diferentes programas y las diferentes técnicas que sustentan la profesión, en el contexto de una innovadora clasificación que pretende estructurar la disciplina desde la visión de las relaciones públicas.

Respecto a la relación entre *fundraising* y relaciones públicas se puede afirmar que las investigaciones teóricas de esta relación han sido ignoradas por los especialistas de *fundraising* porque siempre han utilizado definiciones de relaciones públicas poco actuales, que no incorporan el elemento de *gestión de organizaciones*. Debe considerarse, por tanto, que las relaciones públicas son una disciplina que *gestiona la comunicación entre la organización y sus públicos.* En

este sentido, y al igual que las relaciones públicas, la función del *fundraising* es esencialmente una función de comunicación. Grunig, uno de los investigadores más destacados, ha desarrollado una teoría de relaciones públicas que afirma que la "autonomía" es el primer objetivo de las organizaciones, y el propósito de las relaciones públicas –y en este caso, del *fundraising*– debe ser aumentar y proteger esa "autonomía" con una efectiva gestión de comunicación, tanto dentro de la organización como con sus públicos.

Juntamente a este principio básico de gestión de la autonomía de la organización, se tratará de analizar la relación entre los objetivos de comunicación del proceso de las relaciones públicas (conciencia, comprensión, opinión, actitud favorable, conducta deseada) y los de *fundraising* (investigación, cultivación, solicitud y reconocimiento) que permitirán afirmar que la selección de técnicas utilizadas por los técnicos en relaciones públicas y los técnicos en *fundraising* está basada en los mismos objetivos de comunicación. El análisis de la teoría de la "relación de los donantes", desarrollada por los expertos norteamericanos Grunig & Hunt, y posteriormente por Kelly, permitirá clarificar algunas cuestiones que la mayoría de autores no dejan claras en sus disquisiciones. La mencionada teoría determina que los recursos de los donantes son la necesidad básica de las organizaciones no lucrativas para sobrevivir y conseguir los objetivos propios, y esta relación debe ser gestionada para mantener y aumentar la autonomía de la organización receptora. La organización no lucrativa sacrifica parte de su autonomía al verse involucrada en interdependencias con otras entidades de su ambiente, pero estas interdependencias y su correcta gestión reducen el riesgo de perder aún más autonomía.

Esta obra nace con la ilusión de aportar algunas ideas válidas sobre la realidad actual del sector no lucrativo en cuanto a sus posibilidades de financiación, en cuanto a sus posibilidades reales de crecimiento. En definitiva, ofrecer conocimientos e información del incipiente *sector social* a los conciudadanos de espíritu abierto que creen en las personas y sus ideas comunitarias como motor de crecimiento y de cambio.

CAPÍTULO I
EL SECTOR SIN ÁNIMO DE LUCRO

Como afirman Salamon y Anheier "el sector no lucrativo sigue siendo el continente perdido del panorama social de la sociedad moderna, invisible para la mayoría de los políticos, empresarios y la prensa, e incluso para muchas personas dentro del propio sector". El término "tercer sector" fue utilizado por primera vez por Etzioni en el escrito "*The Third Sector and Domestic Missions*" en 1973, para agrupar a las instituciones privadas no lucrativas, tratando de poner de manifiesto que son una alternativa real al mundo de la empresa y al Estado en la provisión de bienes y servicios.

Hay que indicar que la manera en que se configura el "tercer sector" en cada país es un reflejo del modelo social dominante –grado de democracia y de liberalismo económico, nivel de participación económica de individuos y empresas en la economía social, entre otros factores–. Este modelo social dominante es el que determina las desigualdades existentes en el desarrollo del "tercer sector" entre países.

Existen diversas teorías que tratan de explicar la aparición del "tercer sector", entre las que destacan las que afirman que su desarrollo se debe a ineficiencias o incumplimientos del Estado; o también por ineficiencias o incumplimientos del sector voluntario; o también por ineficiencias o incumplimientos del mercado; o sencillamente, por cuestiones políticas e ideológicas de ciudadanos y comunidades humanas.

Diversos autores han desarrollado estas teorías tratando de ir más allá en las delimitaciones conceptuales del sector no lucrativo. Desde esta perspectiva, es bien cierto que la aparición de organizaciones alternativas al Estado ha podido surgir a medida que la Administración y sus políticos se alejan de los intereses de los ciudadanos y éstos no ven satisfechas sus necesidades. Y también es cierto que, como expresa Salamon, el sector voluntario, en ocasiones, ha de-

mostrado ser insuficiente, [16] o favorecer únicamente a una parte de la población, con una visión paternalista y una falta de profesionalidad que obliga al Estado a cubrir el vacío del sector voluntario. Así, las dos primeras teorías mencionadas abren la reflexión sobre quién tendría que ser subsidiario de quién: ¿Es el "tercer sector" la alternativa al Estado cuando éste es ineficiente para cubrir las demandas sociales, o son los déficit del sector voluntario los que llevan al Estado a establecerse como proveedor básico de bienes públicos?. También es cierto que el sector voluntario ha podido crecer gracias a un equilibrio informativo entre los públicos de la organización –la entidad no lucrativa no tiene un afán de beneficiarse de sus públicos ya que no obtiene un beneficio económico con la prestación– aspecto que no se da en las empresas mercantiles hacia los ciudadanos, que pueden utilizar información privilegiada en su propio beneficio económico. [17] Finalmente, los que teorizan sobre los orígenes del "tercer sector" en el contexto de la ideología o la religión, aseguran que el proselitismo es la fuente que justifica el crecimiento del sector en los últimos cien o doscientos años, a pesar de que sus orígenes son aun más lejanos.

Una síntesis muy acertada de estas teorizaciones sobre la aparición y la consolidación del "tercer sector" la aporta Álvarez de Mon que viene a decir que "allí donde la acción gubernamental no llega en la provisión de bienes públicos y bienestar, surgen oportunidades para que la iniciativa privada los cubra, prevaleciendo las organizaciones no lucrativas y voluntarias ante las empresas mercantiles, en aquellas situaciones que exigen protección ante un posible fraude. Surgen, así, organizaciones que favorecen la desmercantilización de la economía y la desburocratización de la política". [18]

Lo cierto es que uno de los conceptos citados –de manera subyacente e inconsciente por la mayoría de expertos– es el principio *de subsidiariedad* que rige el ámbito filantrópico, de la misma manera que lo hace en el ámbito económico, en el sentido de que es la iniciativa privada la que ha de ejercer, en primer lugar, las tareas benéficas, sin perjuicio de un sector subsidiario a cargo del Estado, pero que en ningún caso debe asumir el papel de benefactor único.

Otros autores como Salamon y Anheier consideran que los factores que han

incidido en la consolidación del "tercer sector" son, principalmente: la heterogeneidad del país –cuanto más heterogéneo y rico en cultura y costumbres es un país, menos espacio cede a los sectores público y privado–; el tamaño del Estado del Bienestar –cuanto más desarrolladas tenga las políticas sociales públicas, menos espacio le cede al sector voluntario–; el nivel de desarrollo económico –un país fuerte económicamente tiene, normalmente, un "tercer sector" fuerte–; el marco legal –que favorece a las entidades no lucrativas en aquellos países de derecho común y las dificulta en aquellos países con régimen administrativo y concesional–; y finalmente, las tradiciones históricas y religiosas inciden de manera positiva en la creación de organizaciones no lucrativas y su desarrollo. [19]

Estos factores permiten explicar ciertas diferencias en la aparición del "tercer sector" en diversas zonas geográficas. Mientras que en la mayoría de países occidentales las entidades no lucrativas surgen con motivo de profundizar en la participación ciudadana –como consecuencia de la tradición democrática–, en los países del Este europeo nacen para cubrir las ineficiencias de la burocracia estatal y son, sin duda, una de las esperanzas estabilizadoras del futuro social y político de esos países. Respecto a las entidades no lucrativas que surgen en el contexto de los países en vías de desarrollo –casi todas ellas ONG para el desarrollo–, éstas nacen como nexo de unión e implicación de la comunidad beneficiaria en los diversos programas de desarrollo integral y sostenido. Además de esta importante función, las entidades no lucrativas en los países del tercer mundo están ayudando a la consolidación de los valores democráticos en unas sociedades donde aún no se han asumido gran parte de los derechos humanos.

Los mismos autores, Salamon y Anheier profundizan en la configuración del "tercer sector" concretando los elementos estructurales que caracterizan sus organizaciones:

- Son organizaciones formales, que persiguen unos objetivos generales y cuentan con unos recursos humanos y económicos para llevar a cabo estos objetivos.
- Son organizaciones privadas.
- Son organizaciones sin ánimo de lucro que no distribuyen los posibles be-

neficios de sus actuaciones entre sus miembros.
- Son organizaciones que disponen de sus propios órganos de gobierno.
- Son organizaciones altruistas, en el sentido que persiguen un objetivo de interés general y cuentan con el voluntariado para llevar a cabo la misión social que se han propuesto como objetivo primordial.

Este último punto es el que caracteriza esencialmente a las organizaciones del "tercer sector", como lo reconocen la casi totalidad de autores, incluidos los que aportan el argumento. A pesar de ello, los mencionados autores Salamon y Anheier se contradicen cuando presentan una clasificación de las organizaciones del "tercer sector" denominada *Clasificación Internacional de Entidades No Lucrativas* (ICNPO) y reconocida en todo el mundo. En esta relación de grupos de organizaciones se incluyen algunos de ellos con un marcado carácter de interés particular que no tienen nada de altruistas.

Grupo 1. De cultura y ocio: Cultura y Artes/ Ocio/ Clubes.
Grupo 2. De educación e investigación: Educación primaria y secundaria/ Educación superior/ Otros tipos de educación/ Investigación.
Grupo 3. De salud: Hospitales y Rehabilitación/ Guarderías/ Salud Mental/ Otros servicios de salud.
Grupo 4. De servicios sociales: Asistencia social a la infancia, juventud, servicios familiares, disminuidos, vejez/ Asistencia a refugiados e inmigrantes.
Grupo 5. De medio ambiente: Medio ambiente/ Especies biológicas.
Grupo 6. De desarrollo económico y vivienda: Desarrollo económico, social y comunitario/ Vivienda/ Trabajo y formación.
Grupo 7. De servicios legales y políticos: Defensa civil/ Servicios Jurídicos/ Entidades políticas y partidos políticos/ Defensa de los consumidores.
Grupo 8. De filantropía y promoción del voluntariado: Organizaciones intermediarias del hecho filantrópico.
Grupo 9. De actividades internacionales: Ayuda al desarrollo, humanitario y de emergencia.

Grupo 10. De actividades religiosas: Asociaciones, fundaciones y congregaciones religiosas.
Grupo 11. De actividades económicas, profesionales y sindicales: Asociaciones empresariales, profesionales y sindicatos.
Grupo 12. Sin clasificación: se integrarían los grupos de organizaciones no contemplados en los precedentes.

El reconocido autor español Cabra de Luna define el "tercer sector" como "el constituido por aquellas organizaciones privadas de carácter voluntario y sin ánimo de lucro que, surgidas de la libre iniciativa ciudadana y regidas de manera autónoma, buscan responsablemente, mediante el desarrollo de actividades de interés general (*misión*), conseguir un incremento de los niveles de calidad de vida a través de un progreso social solidario, en cooperación con otras instancias públicas o privadas, beneficiándose, en su caso, de un tratamiento fiscal específico, derivado del reconocimiento de su tarea altruista". A pesar de la adecuación de la definición, síntesis que hace Cabra de Luna de otros autores, el mismo autor finalmente se traiciona a si mismo al considerar a todas las entidades mutualistas (asociaciones privadas, mutualidades de previsión social, mutuas de la SS, sindicatos, patronales, colegios profesionales y Cámaras Oficiales de Comercio) incluidas en esa definición. No es difícil entender que los postulados de "actividades de interés general (*misión*)", "progreso social solidario" o "la tarea altruista" que menciona en su propia definición de "tercer sector" no coinciden con estas entidades de interés particular o corporativo. [20] Esta incongruencia es un factor común en la casi totalidad de autores consultados. Por un lado, definen el "tercer sector" como algo altruista, y por otro, le incorporan entidades que no tienen un interés general y altruista como objetivo o misión.

Otros posicionamientos se inclinan por identificar el "tercer sector" exclusivamente con el concepto de Organizaciones No Gubernamentales (ONG). Teniendo en cuenta que el origen del término se encuentra en aquellas organizaciones que trabajan en países en vías de desarrollo –y actualmente, algunas instancias públicas también lo utilizan para identificar a "todas" las organizaciones en el ámbito del desarrollo social– [21] este intento de definición de "tercer

sector" no tendría el rigor necesario ya que quedarían excluidas las actividades solidarias en el ámbito educativo, sanitario o cultural.

Y otros lo identifican exclusivamente con el concepto de organizaciones de voluntariado. A pesar de la aproximación conceptual, el concepto "tercer sector" es algo más amplio y no excluye que las organizaciones no lucrativas (ONL) puedan obtener recursos mediante otras vías no voluntarias, como por ejemplo la venta de productos y servicios.

También es conocida la postura de identificar el "tercer sector" con el concepto de organizaciones sin ánimo de lucro de manera exclusiva. Este posicionamiento conceptual faltaría, también, al rigor científico ya que excluye otras formas no organizativas del altruismo, como es el caso de las donaciones o el propio voluntariado.

Lo que es cierto es que, gran parte de las dificultades en la conceptualización del término "tercer sector" provienen de las propias expresiones semióticas que las caracterizan: sector SIN afán o SIN ánimo de lucro, sector NO lucrativo; o de las organizaciones que lo conforman: organizaciones NO gubernamentales, organizaciones NO lucrativas, organizaciones SIN ánimo de lucro. Como afirma Álvarez de Mon [22] estos conceptos "dicen más de lo que estas organizaciones no son de lo que realmente las define o caracteriza.... los expertos tienden a aplicar, al estudio de estas organizaciones, categorías conceptuales más propias de la ciencia económica o de la ciencia política". Así, si se analiza desde la perspectiva económica, las ONL se explican como una respuesta de la sociedad ante la incapacidad del mercado para proveer de bienes y servicios a la sociedad. Y si se analiza desde una perspectiva política, el "tercer sector" no es otra cosa que una reacción de la comunidad ante la burocracia del gobierno que tampoco responde a las necesidades de la sociedad. Ambas perspectivas explican el fenómeno pero no ayudan a definir la esencia de estas organizaciones. Se puede afirmar, entonces, que no es posible definir el "tercer sector" desde estos parámetros científicos. Así, el autor propone un enfoque antropológico para definir el "tercer sector", "ante las limitaciones y parcialidades de los enfoques economicistas y estatalistas", que permita salirse del binomio Estado-Mercado, de la dinámica que hace que todo aquello que existe, tiene que quedar integrado

en este eje conceptual. Desde esta perspectiva, existen multitud de instituciones que contribuyen al bienestar social que no forman parte de la esfera pública ni de la esfera mercantil. Entre ellas, y seguramente la más importante, se encuentra la familia nuclear, como el espacio solidario de más valor. Pero también se encuentran otras estructuras intermedias de solidaridad como los parientes, los amigos, los compañeros del trabajo, los vecinos, las "peñas" o los equipos deportivos amateurs, entre muchas otras. [23] En este sentido, las relaciones habituales que se crean en el contexto de las ONL son más cercanas a las relaciones familiares que no a las que se pueden crear en el ámbito público o mercantil. Viene a decir que "la familia no responde al modelo del *do-ut-des* sino a una dinámica donal, en la que cada uno de los miembros que la integran es acogido, respetado y afirmado en su individualidad, y si hay alguien más necesitado, la atención hacia él es más intensa y viva. (...) las motivaciones de las acciones del "tercer sector" se basan en nociones como solidaridad, don, altruismo o confianza. Su cultura y sus valores están presididos por una acción que pretende salir al encuentro de las necesidades de los otros".

Para diversos autores, el concepto de filantropía –y consecuentemente el de altruismo– es el factor que diferencia y da exclusividad al sector no lucrativo ante su futuro incierto. Y se especula como "incierto" por su gran indefinición o exceso de definiciones dispares –tal y como se demuestra en las páginas precedentes y en otras posteriores– y la postura o posturas que se irán tomando hacia el sector no lucrativo en el futuro. Desde el ya mencionado tratamiento conceptual de *economía social* que prevé la normativa de la UE, a la clasificación internacional de entidades no lucrativas propuesta por Salamon, hasta autores que clasifican las entidades del "tercer sector" en entidades mutualistas –o dedicadas a la satisfacción de necesidades de sus miembros– y en entidades altruistas –que lo hacen para cubrir las necesidades de los grupos más desfavorecidos–. Todas ellas no hacen otra cosa que, con la mejor voluntad de profundizar en las actuaciones humanas privadas no lucrativas, desnaturalizar las raíces del hecho filantrópico.

Ante este lío conceptual, el lector no debe perder la perspectiva siguiente: todas las entidades sin ánimo de lucro (incluidas las cooperativas, las mutuas o los

partidos políticos) son ONL. No cabe la menor duda. Pero existen grandes diferencias entre ellas y no es fácil encontrarles una "casa común". ¿Es el concepto de "tercer sector" el que las puede unir?. Quizás sí. En ese caso, no deberían utilizarse criterios clasificatorios como los de "interés general" y altruismo para todas ellas, porque no todas esas ONL cumplen esos requisitos. La presente obra tratará, más adelante, de presentar una clasificación exhaustiva, en el plano real, de las ONL españolas, extrapolable a numerosos países con sus respectivos matices. El criterio que ha permitido llegar a ese punto ha sido el de la filantropía, es decir, aquel que permite distinguir las ONL que actúan por un interés general y las que lo hacen por un interés particular, aunque ambas actúen sin ánimo de lucro.

Ante estos factores que distorsionan los orígenes no lucrativos de las relaciones humanas, a continuación se pretende profundizar en el concepto de filantropía, eje sobre el cual gira la presente obra.

1. El concepto de filantropía

Como afirma Panas "la filantropía es tan antigua como el tiempo". A pesar de tener datos históricos del antiguo Egipto y de la Grecia clásica como referentes sociales y culturales del hecho filantrópico, lo cierto es que civilizaciones anteriores y de etnias no occidentales también entendieron la filantropía como un elemento de convivencia y de interrelación de los seres humanos dentro de sus comunidades. Es el caso de las grandes religiones islámicas, budistas y confucionistas, y de las culturas asiáticas, africanas y de la América precolombina.

La mayoría de investigadores, como el caso de Payton, reducen las dimensiones históricas del sector privado no lucrativo a la filantropía nacida en la Grecia clásica, por un lado, y del otro, a la caridad, concepto nacido en los orígenes judeocristianos del Antiguo Testamento. Describe Payton las diferencias básicas "por un lado, la caridad dentro del mundo religioso, y del otro, la filantropía, dentro del mundo secular. Contrasta el impulsivo acto de misericordia, altruista,

con la reflexiva, prudente y planificada determinación de construir una comunidad mejor". Payton conceptúa, así, la caridad como un acto ligado a la conciencia, y la filantropía a la comunidad.

Teniendo en cuenta el origen etimológico de la palabra filantropía –*philos*, amigos, y *anthropos*, hombre– algunos diccionarios enciclopédicos como la Gran Enciclopedia Catalana definen la filantropía como "amor hacia los otros hombres, el género humano", y al filántropo como "persona que busca mejorar la situación material y moral de los otros hombres". En cambio, la Enciclopedia Británica define la transacción generosa de la filantropía en el contexto de la fundación filantrópica como "instrumento legal y social para solicitar riqueza privada para propósitos públicos". Mientras que la expresión formulada primeramente acentúa la caridad cuando define la filantropía, la segunda tiende a un enfoque comunitario del término.

Así, la filantropía pone énfasis en los actos que pueden mejorar la calidad de vida, en obras concretas en beneficio de la comunidad, y la caridad lo hace pensando en el auxilio de individuos aislados. Por tanto, puede entenderse que para la filantropía es más importante ganar prestigio ante la sociedad que actuar correctamente ante los ojos de Dios.

J.A. Joseph, presidente del *Council of Foundations*, Washington D.C., da un paso adelante enfrontando los términos "caridad consensuada" versus "filantropía creativa". [24] Según el autor, la filantropía no puede ser gobernada por consenso. Alguien ha de innovar y prever las futuras necesidades. Es así como el hecho genuino de la filantropía ha sido siempre su propia visión de futuro, su habilidad de ir más allá del consenso de la comunidad.

Volviendo a la historia, los escritos de Santo Tomás de Aquino muestran el pensamiento de la Edad Media en cuanto al concepto de caridad. El autor clasificó dos tipos de obras caritativas bien diferentes, basándose en el Evangelio de Mateo: las obras de misericordia corporales (visitar, dar de beber, alimentar, rescatar, vestir, reunir, enterrar) y las obras de misericordia espirituales (enseñar a los ignorantes, aconsejar a los que dudan, consolar a los que sufren, re-

prender a los pecadores, perdonar las ofensas, tolerar a los que molestan, y rezar por todos).

Ya en el s.XVII, caridad y filantropía –los valores religiosos y los seculares– se convierten en una misma cosa en la Inglaterra de Isabel I, con la promulgación del Estatuto de usos caritativos, tradición normativa que aún está presente en todo el mundo anglosajón, y más explícitamente en los EUA.

Como afirma Payton, la filantropía occidental ha estado marcada en los últimos siglos por los valores religiosos. [25] La idea de que los bienes son de Dios y el hombre únicamente los administra –todo lo que uno tiene pertenece a Dios y puede usarse mientras vives– "ha sido el motor que impulsa la mayoría de los donativos y servicios voluntarios, tanto religiosos como laicos (…) La han practicado capitalistas y socialistas, así como misioneros de diferentes creencias". El autor afirma que el valor religioso que considera al hombre como administrador de los bienes de la tierra es el valor angular del movimiento ecologista moderno.

Desde esta perspectiva, y según Arenal, el concepto de "beneficencia", utilizado históricamente en paralelo al de "caridad" en las sociedades latinas, pierde peso en favor del concepto de "filantropía", que le sustituye en los medios políticos, sociales y económicos del s.XIX.

Por otra parte, si bien a lo largo de los siglos la gente ha dado su dinero o su tiempo en favor del prójimo o para mejorar el nivel de vida de la comunidad, siempre ha existido la figura de aquellos que se han dedicado a organizar la obtención de los donativos y la prestación de los servicios voluntarios. Es la denominada "filantropía organizada" llevada a cabo, en sus primeros tiempos, por voluntarios, y más adelante, por responsables escogidos entre la comunidad. [26]

Las acepciones del concepto de filantropía que ofrece el *Randome House Webster's College Dictionary* permiten dar un paso más en su configuración. Así, la filantropía puede ser entendida como:

- Preocupación altruista por los seres humanos, manifestada especialmente por donaciones en metálico, propiedad o trabajo, hacia las personas necesitadas o hacia determinadas instituciones que se preocupan por el bienestar humano.
- Acto filantrópico o de donación.
- Institución filantrópica, que lleva a cabo acciones de filantropía o de amor al prójimo.

Llegado el s.XX, la filantropía asume su máximo nivel. Desde esta perspectiva, la filantropía moderna –que algunos autores tildan de científica– modificó el propio concepto de captación de fondos, ya que incorporó términos como "estrategia", "rentabilidad de esfuerzos" y otros conceptos revolucionarios, como el de que la donación tenía que procurar hacer autosuficiente al receptor de la donación. Ya no tenía sentido la limosna individual que únicamente satisface al donante y que no va más allá.

Es más, los donantes y los receptores de donaciones establecieron una nueva relación, fundamentada en que es mejor prever los problemas sociales que tratar de remediarlos. Y se consideraba que la educación y la investigación eran la clave del bienestar de las personas. Por eso, filántropos como Andrew Carnegie o John D. Rockefeller, crearon instrumentos como la fundación filantrópica [27] y buscaron eficacia en su funcionamiento, profesionalizando gran parte de la dirección de la entidad. Hay que indicar que la actitud de estos multibillonarios, a pesar de no seguir patrones religiosos en su comportamiento filantrópico, sigue el concepto de administrar los bienes que uno ha acumulado a lo largo de la vida hacia el prójimo.[28]

Esta nueva tendencia de profesionalizar la filantropía, en la cual las acciones son fruto de la evidencia, del análisis y la planificación y no de la actuación emotiva e impulsiva, dio lugar, como afirma Payton, a una filantropía "organizada, realista, moralista e intervencionista", y donde la captación de fondos se convierte en algo atractivo para muchos profesionales, unos a la caza de subvenciones públicas, y otros, en la búsqueda de recursos privados.

A pesar de todo, el desarrollo del "tercer sector", y por tanto, de la filantropía, no será completo hasta la entrada en acción de las organizaciones no lucrativas y los movimientos del voluntariado en toda su expansión, que se consolidan como agentes de cambio social. La aparición de fundaciones y asociaciones de interés general, el voluntariado social, las organizaciones no gubernamentales (ONG) y entidades diversas, ha permitido que la filantropía llegue a muchos lugares, y la ha hecho extensiva a todo tipo de personas y contribuyentes.

Rudney hace una distinción entre "sector filantrópico" y "sector no lucrativo", especificando que el sector filantrópico es sólo aquel en el cual, organizaciones y donantes, cuentan con algún tipo de ventaja fiscal. En este sentido, y según el autor, el resto de ONL quedarían excluidas del ámbito filantrópico por decisión del legislador. Hay que indicar que Rudney no define claramente su concepto de filantropía, ya que no hace referencia a la caridad –que no cuenta con ventajas fiscales– ni tampoco al movimiento del voluntariado –que tampoco tiene ningún atractivo fiscal–. Y ambas realidades son claramente "filantrópicas".

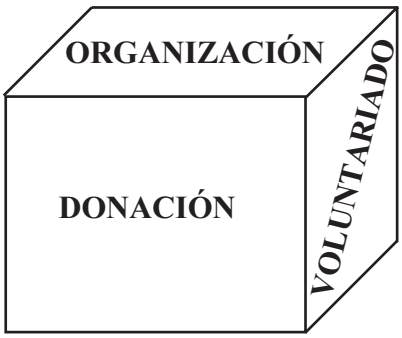
Una definición interesante es la que aporta Blanco, que afirma que la filantropía es "una actividad privada de la naturaleza de los actos de disposición, llevada a cabo con espíritu de liberalidad y sin ánimo de lucro, y normalmente con carácter gratuito, para la cobertura de una necesidad que se considera de interés general para contribuir al bienestar social". El autor expresa su idea filantrópica basándose en términos del código civil español –acto de liberalidad para la satisfacción de necesidades de otro, artículo 1.274– al mismo tiempo que define el concepto en términos de ausencia de ánimo de lucro pero con posibilidad de beneficios que provengan de la propia actividad de interés general.

Las distintas transformaciones que ha sufrido el término "filantropía" en España, sobre todo en los últimos 150 años, debidos a los contextos político y religioso, han traído consigo un desprestigio del vocablo difícil de superar. Mientras en gran parte del mundo la palabra "*philantrophy*" tiene unos cimientos sólidos y de gran prestigio entre la población, en España cuenta con ciertos fantasmas del pasado que deberían superarse, ya que el concepto, intrínsecamente, es muy superior al de "solidaridad", concepto alternativo que lo ha suplantado.

2. Las tres caras de la filantropía

De manera más concreta, la presente obra aporta una nueva visión de lo que se puede entender por filantropía, con el objetivo metodológico de presentarla en sus tres grandes áreas de actuación, libres y voluntarias:

- Actuación individual: la donación
- Actuación asociativa: las organizaciones no lucrativas
- Actuación de servicio: el voluntariado



Fuente: Palencia-Lefler (2000)

Por un lado, la donación voluntaria, que concreta el acto personal, voluntario y altruista de los seres humanos que se desprenden de sus bienes en favor del prójimo o de una causa específica. Por otro, la actuación asociativa, referida a las organizaciones o instituciones que aglutinan un conjunto de personas que, de manera voluntaria, actúan colectivamente en favor de una causa. Y finalmente, el servicio voluntario, concretado en el voluntariado que ejercen los hombres y las mujeres en favor de una causa específica.

CAPÍTULO II
LA FILANTROPÍA COMO "DONACIÓN VOLUNTARIA": LA DONACIÓN

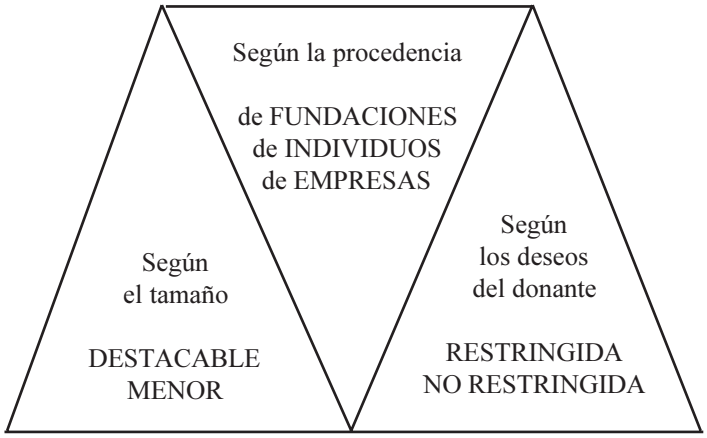
Es necesario entender la donación como un acto contributivo entre un sujeto emisor y una causa receptora de esta contribución. Es un acto de liberalidad voluntario por el cual el donante dispone gratuitamente de una cosa propia en favor de otra persona o entidad.

El acto de donación ocupa el centro de la dinámica filantrópica y es el elemento desencadenante de la relación. En cualquier caso, la base de la donación no es otro que el fondo patrimonial, presupuestario o personal del sujeto donante. Por eso, se habrá de excluir de la categoría de "donante" a toda persona física o jurídica que, en su actuación filantrópica, tenga una función de intervención o intermediación de la contribución de otro. Es el caso de las asociaciones, instituciones y organizaciones no gubernamentales que intervienen en la dinámica filantrópica como simples agentes intermediarios. Así, también debe excluirse de la categoría de "donante" a las administraciones públicas ya que su actuación tiene una clara función de proveer la dinámica filantrópica de fondos económicos que no le son propios, con el objetivo que otros, en general agentes intermediarios, puedan actuar ante una causa específica.

En cuanto a criterios de clasificación de las donaciones, debe indicarse que existe un buen numero de autores que las agrupan según el tamaño o la procedencia, aunque uno de los criterios más destacados es el que determina si una donación es restringida –el donante indica en qué se ha de invertir la donación– o no restringida. [29] Si un individuo da 50 millones para la construcción de una iglesia en un campus universitario o la designa para la construcción de un laboratorio, los receptores tendrán que resignarse y aceptar el destino final de los recursos. Uno de los casos más notorios en cuanto a donación restringida se conoció en los EUA cuando el famoso multibillonario *Duke* donó 300 millones

de dólares a la prestigiosa *Durham University* en Carolina del Norte, restringiendo la donación al cambio de nombre de la entidad, que tenía que pasar a denominarse con su propio nombre, la *Duke University*. Y se aceptó la donación y el centro adquirió la nueva denominación. Y no es un caso aislado en ese país. Es evidente que todo receptor de donaciones prefiere que ésta no venga restringida por el donante, pero aún así, en ocasiones no es fácil renunciar.

CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN DE LAS DONACIONES



Fuente: Palencia-Lefler (2000)

Casos más recientes –pero no por ello menos polémicos– podrían ser las famosas donaciones de Georges Soros, entre las que destaca el millón de dólares que donó a la *Tides Foundation* de San Francisco. Soros dejó bien claro el destino del dinero que apenas unos minutos antes había salido de su bolsillo. "Quiero que sea invertido en agujas hipodérmicas para repartir gratuitamente entre los drogadictos". Aunque las críticas llovieron de todas partes, el donativo fue aceptado y los recursos fueron invertidos en las agujas hipodérmicas que el donante había condicionado con su donación.

1. Tres fuentes de donación: fundaciones, empresas e individuos

Existe consenso académico en considerar tres fuentes de donación que, por las características expuestas anteriormente, excluyen cualquier otra opción: las fundaciones, las empresas y los individuos.

Respecto a las fundaciones, aunque serán tratadas en un capítulo diferente, debe dejarse constancia que representa una de las fuentes de donación más importantes. Popularmente, se la conoce como aquella indiscutible herramienta para la distribución del "dólar" filantrópico. Su razón de ser reside en su habilidad de proveer fondos para el bien de la humanidad que no pueden ser aportados por ningún otro. Pero al mismo tiempo, es reconocido que las fundaciones son el soporte filantrópico que más críticas recibe. Según Ylvisaker el rol de las fundaciones es el de existir "como homólogas al proceso legislativo, como libre alternativa que permite consideraciones independientes al interés público y los recursos privados ante necesidades públicas".

La fama de muchas fundaciones de exceso de concentración de poder, de compradoras de talentos, de dirigir la atención de la sociedad a unos méritos creados por ella misma, es merecida. La reciente historia del s.XX muestra que, en demasiadas ocasiones, las fundaciones no han hecho más que revertir los beneficios indirectamente en la elite de la que obtienen sus fondos. De todas formas, las motivaciones que llevan a las fundaciones a dar parte de sus fondos se ven afectadas por razones económicas, sociales y políticas, y sería injusto analizar su realidad y las motivaciones que las llevan a "dar", sin aceptar el contexto de las fundaciones en la sociedad actual.

Respecto a las empresas, H.W. Smith afirma que "las donaciones de las empresas no son altruistas". Sigue diciendo: "A diferencia de las fundaciones privadas, las empresas no están para donar dinero a empresas caritativas; más bien, sus propósitos son producir y vender bienes y servicios en provecho de sus accionistas". Debe indicarse que el posicionamiento del autor es excesivamente dogmático, y no deja grietas a la filantropía empresarial, la cual está realizando un gran servicio, aún incipiente, dentro del "tercer sector".

Para que una empresa pueda hacer entender a sus accionistas los motivos de donar un dinero a una ONL en vez de revertirlos en beneficios directos propios, esta empresa tiene que poder "vender" la donación como un beneficio futuro indirecto, muy ligado a las oportunidades que presenta la organización receptora y que, tarde o temprano, revertirá en futuras inversiones de otros, nuevos lugares de trabajo, compras de productos y bienes, etc. [30]

En cuanto a las razones de esta filantropía empresarial debería añadirse, al ya mencionado factor de interés propio, el de la responsabilidad social empresarial, tema que será tratado más adelante. Como se desprende de los objetivos de la fundación corporativa *AT&T*, los suyos no son otros que los "de ayudar a una organización no lucrativa; ayudarla para que ésta pueda ayudar a la sociedad".

En definitiva, los donantes empresariales –igualmente las fundaciones– seguirán siendo criticados bajo la idea de que sus donaciones son básicamente para preservar su *status quo*, su reputación. Aún existiendo una buena parte de razón en estas desconfianzas, deben entenderse las motivaciones de toda empresa dentro del contexto de sus interdependencias ambientales.

Y respecto a los individuos, las personas físicas, se entiende que son donantes cuando, desde su más absoluta libertad y contando con sus propios bienes, actúan en favor de una causa filantrópica contribuyendo al bienestar o mejora del receptor. De hecho, es el "donante" por excelencia, la célula de las otras dos figuras expuestas anteriormente. El individuo, el ser humano, se desprende de un activo personal en favor del prójimo, para satisfacción personal u otras razones más íntimas, siguiendo las indicaciones de su conciencia o motivado por la demanda de actuación que otros le reclaman.

Los donantes individuales también buscan preservar su *status quo* cuando realizan una donación particular –ganar aceptación social, ganar influencia sobre las políticas públicas, etc–. Aún así, las donaciones individuales son las mejor aceptadas por las ONL, ya que se piensa, de manera equivocada, que la relación con el donante es más libre, sincera y franca.

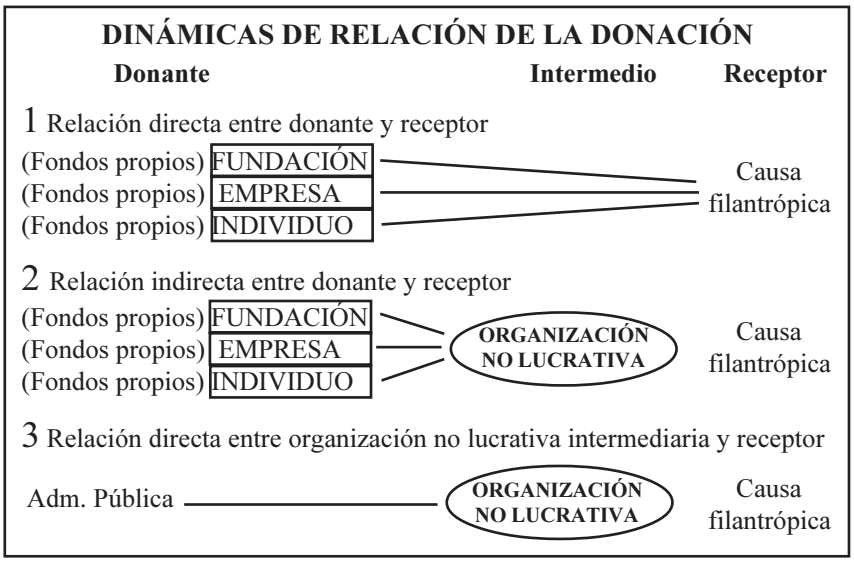
En todo el mundo, y en términos porcentuales, las donaciones privadas están protagonizadas mayoritariamente por los individuos, seguidas muy de lejos por las fundaciones y las empresas lucrativas. Como indica K. Klein, casi las tres cuartas partes del dinero que se dona proviene de la clase media y de la clase trabajadora: "Y eso representa una buena noticia. Si la mayoría del dinero fuese donado por las empresas, habrían más universidades elitistas, un buen número de grupos artísticos muy bien apoyados financieramente, y muchos recursos asignados para la investigación…De la misma manera, si la mayoría de dinero fuese donado por fundaciones, tendríamos un panorama mucho más pequeño de ONL y al mismo tiempo un grupo de organizaciones de gran dimensión. No existiría, entonces, el concepto de captación de fondos a nivel de base".

2. Las dinámicas de relación de la donación

Con el objetivo de clarificar y estudiar los procesos de relación de la donación entre el posible donante y el receptor, el autor de la presente obra presenta tres dinámicas de relación, resultantes de las diferentes posibilidades existentes:

- Relación directa entre donante y receptor
- Relación indirecta entre donante y receptor
- Relación directa entre organización no lucrativa intermediaria y receptor

En la primera dinámica de relación, la relación directa entre donante y receptor, la donación tiene un tratamiento directo, sin intermediarios, entre el donante (fundación, empresa o individuo) y la causa filantrópica. El objeto de la donación –dinero, bienes o servicios– proviene de los propios fondos patrimoniales, presupuestarios o personales del donante. En cualquier caso, el donante decide con total libertad la causa filantrópica objeto de su aportación, y lo hace con un fondo que ya tiene como propio antes de actuar como tal.



Fuente: Palencia-Lefler (2000).

La relación directa entre donante y receptor es una de las más comunes entre las dinámicas propias del sector no lucrativo. Ha permitido, a lo largo de la historia, relacionar al ser humano con su prójimo, mediante actuaciones caritativas y voluntarias. Ha permitido justificar su creación y posterior desarrollo benéfico, asistencial y artístico. Y ya en etapas más recientes, esta relación directa está facilitando a las empresas la posibilidad de interactuar con causas filantrópicas relacionadas con sus intereses. En definitiva, la relación "Donante⇒Receptor", sin intervención de otros agentes, es de tipo espontáneo y no requiere una captación previa de fondos.

El hombre que da parte de su salario para ayudar a otro, o parte de su tiempo para acompañar a un vecino en su soledad; la fundación que decide hacer una aportación económica a una escuela de adultos, o becar a unos estudiantes al extranjero; o la empresa que decide aportar una parte de sus beneficios para la creación de un centro asistencial, son, entre algunos ejemplos, situaciones que

permiten una relación directa entre el donante y el receptor, sin una intermediación de otras personas o entidades.

Respecto a la segunda dinámica de relación, la relación indirecta entre donante y receptor, la donación tiene un tratamiento indirecto, entre el donante –fundación, empresa o individuo– y la causa filantrópica. La razón por la que no existe una relación directa o íntima entre ambos agentes está causada por la intermediación de una ONL que, con funciones de coordinación de la causa o causas filantrópicas, se convierte en la voz del receptor y se dispone a recibir los fondos del donante para enviarlos a su destino final. Esta intermediación es fruto de la voluntad del donante que, libremente, confía en la ONL como mejor manera de actuar con sus fondos. El donante confía en la organización, en sus objetivos institucionales, y en las personas físicas que las representan.

Al igual que en la primera dinámica de relación, el objeto de la donación proviene del propio fondo patrimonial, presupuestario o personal del donante, con un fondo que ya tiene como propio antes de actuar como tal.

La relación indirecta entre donante y receptor, con la intervención de una ONL como intermediaria, es también una de las más comunes entre las dinámicas que este estudio presenta. Es tan antigua como la constitución histórica de estas ONL en las diferentes especializaciones de la filantropía. Ha permitido a los individuos y a las fundaciones, y últimamente a las empresas, hacer aportaciones a una causa caritativa o filantrópica que no está a su alcance. También, y gracias a la función aglutinadora de la organización intermediaria, esta dinámica de relación permite hacer la aportación del donante a un conjunto de causas que tienen el mismo denominador común.

A diferencia de la dinámica anterior, la relación "Donante⇔ONL⇒Receptor" hace que, en ocasiones, la iniciativa filantrópica no sea propia del donante sino que nace de la información y/o motivación que le ofrece la ONL intermediaria. Es decir, que la necesidad del donante de contribuir viene motivada, muchas veces, por una demanda concreta que una ONL le hace llegar, y que le hace reflexionar y decidir a hacer una aportación personal. Se puede afirmar, enton-

ces, que en muchos casos se produce una estrategia de *fundraising* (captación de recursos) entre la organización intermediaria y el donante.

Es necesario destacar el papel que juega la fundación cuando se limita a hacer de entidad intermediaria, recibiendo donaciones de individuos o empresas –e incluso de otras fundaciones– convirtiéndose en una organización peculiar. Se trata de fundaciones operativas de carácter privado que obtienen la mayor parte de los recursos de fuentes externas. La realidad fundacional de nuestros días indica que esta dinámica es habitual, dada la gran cantidad de fundaciones con recursos patrimoniales limitados. En este sentido, la fundación, motivada para realizar una contribución, y no contando con un fondo específico que avale la operación, ejerce el papel de intermediación entre el donante y la causa filantrópica.

El hombre que da dinero a una asociación contra el cáncer, o parte de su tiempo a escolarizar a un grupo de refugiados; la fundación que decide hacer una aportación económica a *Médicos sin Fronteras*; o la empresa que da asistencia técnica gratuita a una ONG para el desarrollo de un programa contra el sida, son, entre algunos ejemplos, situaciones que permiten una relación indirecta entre el donante y el receptor, con la clara intervención de un agente intermediario que facilita la relación.

Finalmente, y respecto a la tercera dinámica de relación, la relación directa entre ONL y receptor, destacar que su principal característica es la inexistencia de un donante real, es decir, que el objeto de la donación –dinero, bienes o servicios– no proviene del fondo patrimonial del que ejerce la acción filantrópica sino que son fondos públicos.

En este caso, el agente intermediario entre la Administración Pública y el receptor es una ONL que lleva a cabo una actuación filantrópica, propia de su estilo y manera de hacer. Hay que indicar que esta dinámica de relación excluye la participación de empresas e individuos por no ser agentes intermediarios válidos con la Administración Pública. No es el caso de las fundaciones que, con una singular ambigüedad, pueden llegar a jugar un papel de intermediación en-

tre el dinero público y los bienes públicos, acentuando el carácter operativo de su funcionamiento, alejándose, aún más, del carácter propio de una fundación.

En esta dinámica de relación, el papel de la ONL es subsidiario al poder público y facilita numerosas actuaciones filantrópicas. De hecho, es la que posibilita a los poderes políticos y a sus gobernantes un protagonismo relevante en el terreno del sector sin afán de lucro. Muchos autores destacan la perversidad de esta situación y la sitúan como una de las causas más importantes del lento progreso de la sociedad civil.

Al mismo tiempo, el correcto planteamiento que utilice la ONL en la demanda de fondos públicos son la base del éxito de la dinámica. Por un lado, la ONL debe procurar demostrar sus aptitudes para ser merecedora de unos recursos públicos que no tienen un donante real. Por otro lado, cuanto más importante sea el presupuesto de la aportación pública más margen de actuación tendrá la ONL en el si de la causa filantrópica. De hecho, esta dependencia es la que marca la viabilidad de la actuación.

El caso de la ONL que consigue una subvención pública de 100.000 euros para paliar los efectos de una devastación natural, y envía los fondos a la zona en conflicto dentro de un programa estratégico propio de sus objetivos institucionales. Es un ejemplo concreto de la realidad de esta dinámica de relación.

3. Motivaciones del donante

Con objeto de comprender la dinámica de relación de la donación entre el sujeto donante y el receptor, deben analizarse los motivos por los cuales los diferentes donantes toman la iniciativa. Así, las motivaciones de las fundaciones, las empresas y los individuos obedecen a causas diferentes, algunas de ellas indicadas a continuación.

3.1. Motivaciones de las fundaciones: su razón de ser

Desde el aspecto social, político y económico, las fundaciones cumplen una función destacada en el conjunto de la sociedad, y particularmente en el contexto del "tercer sector". Como organizaciones sin afán de lucro, pero al mismo tiempo como entidades de gran poder económico y a las que se atribuye una enorme influencia sobre los poderes políticos y sociales, su papel es relevante en el si del sector.

Cada vez más las fundaciones definen con más atención sus políticas y procedimientos en cuanto a distribuir sus fondos a ONL, poniendo mayor énfasis en la dirección y administración eficaces, competencia del personal, solvencia fiscal y capacidad de planificación y evaluación de la organización receptora de estas subvenciones. [31]

De manera sintética, se presenta a continuación los hechos más relevantes en cuanto a su relación con sus públicos, y que las identifica y personaliza en el conjunto de ONL.

A) La función central de las fundaciones es –o tendría que ser– la acción denominada de *grantmaking*, otorgar ayudas a personas o entidades merecedoras del objetivo fundacional. Esta función no es un simple proceso de medir las solicitudes mediante unos estándares o unas reglas rígidas. El *grantmaking* es, como afirma McIlnay, un arte, no una ciencia, y sus dimensiones no son exclusivamente intelectuales, sino también estéticas y morales.

Así, la principal tarea de la fundación es seleccionar. La decisión de otorgar una subvención o una ayuda a un solicitante, tanto sea una persona física o una entidad, es una decisión no programada. De hecho, pocas fundaciones tienen los recursos suficientes para investigar a fondo los solicitantes, como también, pocos solicitantes tienen el coraje de ser completamente honestos con las fundaciones.

A pesar de buscar la objetividad, la fundación no puede ser del todo objetiva ya

que los valores, los prejuicios y las idiosincrasias de los donantes, de los patronos y del personal de la fundación, así como también la actitud de los propios solicitantes, influyen en el proceso de decisión de las ayudas. Esta subjetividad innata hace que muchos responsables de fundaciones traten de hacer todo lo posible para hacer esta tarea con un cierto distanciamiento, afirmando que las subvenciones y las ayudas se deben hacer con la cabeza y no con el corazón.

Pero el *grantmaking* que se realiza únicamente con la cabeza no es mejor que el que se hace sólo con el corazón. La objetividad es necesaria en el proceso de conceder la ayuda, pero también lo es la compasión, la humildad, ya que los responsables de las fundaciones deben tener aptitudes intelectuales y también aptitudes emocionales. Para poder hacer un buen juicio son necesarias ambas aptitudes, además de experiencia, que se consolida con el tiempo.

Uno de los graves problemas con los que se encuentran numerosas fundaciones es que no tienen demasiadas herramientas para medir el éxito y el acierto de sus donaciones. En el caso que éstas sean poco adecuadas a los tiempos actuales, o no cumplan los objetivos por los que fueron creadas, o afecten notablemente a la autonomía del receptor sin producir grandes beneficios a la colectividad, pocos receptores son capaces de admitir que son innecesarias o poco adecuadas, ante el riesgo de quedarse sin una fuente de financiación importante. Así, "algunas fundaciones, felices en su ignorancia, pueden continuar cometiendo errores indefinidamente" (Boulding, citado por McIlnay).

También, el exceso de arrogancia de muchos responsables de fundaciones cuando han de atender las solicitudes –arrogancia que viene dada por el poder que les otorga el tener los recursos económicos que al otro le hacen falta– puede hacer peligrar su buen juicio. Es habitual ver como sus consejos son aceptados sin discusión, y nadie se atreve a poner en duda sus razones, aunque sean del todo desacertadas. Este poder perjudica notablemente la credibilidad de las fundaciones, y al mismo tiempo complica la función de *grantmaking*.

Otro de los problemas con los que se encuentran las fundaciones es su propia política de concesión. Hay fundaciones que prefieren otorgar numerosas y pe-

queñas ayudas, mientras que hay otras que concentran sus esfuerzos en pocas donaciones pero más importantes económicamente. El hecho de adoptar uno u otro sistema debe depender de los principios que inspiran la fundación y no de factores de gestión. Así, y como indica J.A. Joseph, las fundaciones tienen que establecer unos principios claros de distribución de sus recursos, que ofrezcan una visión clara de los valores éticos y filosóficos sobre los cuales está basada su acción de *grantmaking*. Así, la fundación da un paso adelante en el camino de la credibilidad frente a los ciudadanos y frente a las entidades o personas que desean obtener unos recursos determinados. Si se conocen las prioridades de las fundaciones, y éstas están justificadas éticamente, nadie puede llevarse a engaño. Desde esta perspectiva, es bueno que las fundaciones traten de ajustar al máximo el programa marco de sus actuaciones y pongan límites a los temas que queden fuera de sus intereses. Es una buena manera de evitar la avalancha de solicitudes de ayudas que no tienen nada que ver con el estilo de la fundación.

Otros criterios destacados en cuanto al buen juicio en la selección de personas o entidades que han de recibir las donaciones son, entre muchos otros, el realismo del solicitante, la viabilidad del proyecto propuesto y el presupuesto que lo sustenta, y la competencia del solicitante, es decir, la habilidad de llevar a cabo el trabajo que propone en su proyecto. [32]

Las fundaciones tienen muy en cuenta la claridad de la propuesta por la que se piden unos fondos determinados, como un indicador de la calidad de la persona o entidad solicitante. Asumen que una propuesta bien organizada indica un solicitante bien organizado.

Así, y como indica Broce, las fundaciones necesitan detectar en la solicitud, de manera clara:

- Los objetivos y los beneficios del proyecto
- La relación del proyecto con los objetivos de la organización solicitante
- La cantidad de dinero necesaria

B) Existe la creencia que las ayudas de las fundaciones son una pieza clave del

cambio social y de las políticas públicas. A pesar de ello, la filosofía y la manera de ser "conservadora" de la mayoría de creadores de fundaciones ponen en duda esta afirmación. La ideología política y social de las fundaciones marca las tendencias de sus actuaciones. Así, la creencia contraria de que las fundaciones son una formidable barrera a los cambios sociales también cuenta con una gran parte de razón. Se puede afirmar, así, que las fundaciones son instituciones de "continuidad social" no de "cambio social".

De todas maneras, un reciente estudio de Nagai, Lerner y Rothman, indica que las fundaciones norteamericanas otorgan un 44% de sus donaciones a políticas liberales, un 42,2% a políticas neutras, y únicamente un 11,1% a políticas conservadoras. El análisis se llevó a cabo con una muestra de 225 fundaciones que promovían 386 millones de dólares en ayudas y subvenciones en todo el país. A pesar de eso, los fundadores y gerentes de las fundaciones se consideraban a si mismos conservadores (42%), liberales (37%) o moderados (21%). [33]

Así, Ridings afirma que las fundaciones pueden incrementar su ayuda a las políticas públicas de muchas maneras:

- Reconociendo que su tarea de apoyo tiene unas importantes implicaciones en las políticas públicas y que éstas las afectan notablemente.
- Animando a las personas y a las organizaciones, incluyendo a otras fundaciones, que apoyen actividades públicas dando apoyo a la investigación en estos temas.
- Esponsorizando foros que permitan discutir cuestiones de políticas públicas con aportaciones de expertos.
- Facilitando la participación de grupos poco representados en el debate público.

C) Existe la creencia que las fundaciones toman grandes riesgos en sus donaciones, financiando personas y proyectos que difícilmente las empresas o la Administración Pública apoyarían. Hay que indicar que es más bien lo contrario. La mayoría de fundaciones de todo el mundo apuestan por personas o entidades relacionadas con cuestiones muy clásicas, como por ejemplo la educación superior, la educa-

ción universitaria, o los centros de investigación consolidados. Es decir, su actitud es similar a la del inversor que está interesado en programas perfectamente concebidos y gestionados, tratando de reducir riesgos con una cuidadosa planificación y selección. Como algunos autores afirman, las fundaciones están más interesadas en la respetabilidad de sus subvenciones que en sus resultados. Claro que los tiempos están cambiando y actualmente algunos filántropos tratan de dar apoyo, no tanto a la caridad sino al cambio social, tomando un mayor riesgo con sus aportaciones.

A la hora de dar apoyo económico, las fundaciones pueden actuar siguiendo un principio de discontinuidad –es decir, ofrecer su soporte sin un compromiso de continuar aportando fondos en el futuro– o siguiendo un principio de continuidad –dar apoyo hasta que la persona o entidad pueda ser autosuficiente–. También se plantea la disyuntiva sobre si dar soporte operativo –que de alguna manera implica la fundación con la gestión de estos recursos– o subvencionar proyectos con una cantidad específica –más fácil de evaluar y a largo plazo más barato–. En ocasiones, las fundaciones llegan a hacer donaciones condicionadas –ofrecer los recursos solicitados si la persona o entidad consigue apoyo de otras entidades– promoviendo indirectamente actividades de captación de fondos en la entidad receptora. Se dan casos de algunas fundaciones norteamericanas que ofrecen subvenciones de asistencia técnica para gestionar adecuadamente los recursos donados, o para contratar consultores que realicen estudios de viabilidad de captación de fondos.

D) Existe la creencia que entre las fundaciones y los receptores de sus ayudas existe una relación de *partner*. Nada más lejos de la realidad. Es cierto que la relación es de mutua dependencia, pero el desequilibrio de poder entre la fundación y el receptor de la ayuda es notable, y provoca que ambas partes violen continuamente la confianza.

Desde esta desconfianza, en demasiadas ocasiones los solicitantes inflan las propuestas o fabrican proyectos que no pueden llevar a cabo, o también utilizan tácticas de adulación con los gestores de la fundación, o envían la misma propuesta a numerosas fundaciones. Pero también las fundaciones violan la rela-

ción de confianza en demasiadas ocasiones con los solicitantes. El exceso de arrogancia que las ha caracterizado a lo largo de mucho tiempo se muestra, en ocasiones, como una clara descortesía –no responder las llamadas telefónicas, denegar sin justificación, tardar meses en contestar, o peor aún, no dar ninguna respuesta a la solicitud– y también con el consejo paternalista gratuito.

3.2. Motivaciones de las empresas: la responsabilidad social empresarial

Como afirma Adela Cortina, catedrática de ética, el afán de lucro es necesario para que la empresa funcione. Pero "la legitimidad social de la empresa no proviene del beneficio, sino del hecho de elaborar productos o servicios que satisfagan necesidades humanas. La gran trampa del liberalismo –que los buenos empresarios han de evitar– es pensar que las necesidades únicamente sirven para obtener beneficio". Desde esta perspectiva, la autora reclama una aproximación entre la moralidad y la rentabilidad, abogando por un nuevo tipo de dirigentes y añade "los empresarios deben saber que la ética es rentable".

Y la rentabilidad a la cual se hace referencia tiene dos vertientes: una rentabilidad espiritual –que afecta principalmente a la conciencia del empresario y de sus trabajadores– y una rentabilidad material que afecta a los públicos a los cuales sirve, medida en términos de comunicación. Como afirma Uribe, experto profesional de la comunicación y las relaciones públicas, la denominada *responsabilidad social corporativa* es una herramienta más de la comunicación corporativa "aunque su contrapartida no es la de salir en los medios de comunicación, sino moral y ética, de manera que se devuelve a la sociedad lo que ella nos ha dado" (*El Libro Práctico de las RR.PP.*).

Las motivaciones de la empresa a la hora de hacer donaciones se mueven en diversos estadios:

1- Influencia personal: habitualmente, el director general, los miembros del consejo directivo o el propio presidente de la empresa, tienen una gran influencia en la toma de decisiones respecto a los donativos. Desde esta pers-

pectiva, deben identificarse las influencies personales que intervienen en este proceso de decisión.

2- El propio interés enfocado con inteligencia: una empresa puede incrementar su potencial mejorando la sociedad en la que opera y/o el bienestar de sus empleados y sus familias.
3- Promoción comercial: a pesar de no ser de naturaleza genuinamente filantrópica, se ha popularizado entre los profesionales, y es relativamente nuevo en la mayoría de las ONL. Se denomina, también, "marketing social". Puede considerarse como un "*recargo filantrópico de valor añadido*" incluido en el bien o servicio. La cantidad fija añadida se destina a una ONL, y se basa en el incremento de ventas a cargo de los clientes normales, no de donantes.
4- Conciencia cívica empresarial: algunas empresas apoyan los donativos porque creen que debe impulsarse la filantropía por si misma, y hacer donaciones por las mismas razones que lo hacen los individuos.
5- Relaciones con los empleados: últimamente, y en los países anglosajones, las empresas vienen apoyando diversos proyectos que representan los intereses de sus empleados. Adicionalmente, las empresas suelen igualar o duplicar el donativo de sus empleados a la organización filantrópica de su elección. Destacan el doblado de donaciones de los empleados (*matching gifts*) o la dedución salarial mensual.

En ocasiones, la empresa tiene dificultades para hacer una donación, sobre todo en el caso que el donativo provoque conflictos de estrategia comercial –la compañía *Philip Morris* respecto a una asociación sanitaria–, o por razones de ubicación geográfica –hacer donaciones en un país donde la empresa no opera–, o por inoportunidad del momento –cuando el presupuesto de donativos se ha agotado–, o por conflictos internos –algunos miembros importantes de la empresa son contrarios a una causa específica–.

Las donaciones realizadas por empresas no son exclusivamente dinerarias. Los recursos empresariales no financieros pueden ser, entre otros:

a) Donativos en especie, como el suministro de equipamientos mobiliarios y

técnicos, que pueden ser tan valiosos como los fondos para su adquisición.
b) Servicios gratuitos, como un estudio de mercado, una auditoría.
c) Personal técnico, como la cesión de un ejecutivo, o proporcionar empleados voluntarios y dirigentes para el consejo directivo de la ONL.
d) Instalaciones, como puede ser la cesión del uso de espacios físicos, incluyendo los gastos fijos de electricidad, agua, teléfono, que tienen un gran valor monetario.

La realidad actual demuestra la diversidad tipológica de las donaciones corporativas, y en ocasiones, cuando se hace de forma reiterada, de mecenazgo empresarial. Desde el servicio gratuito que ofrece la empresa española de mensajería *MRW* a 1.200 ONG, [34] al servicio de llamadas internacionales gratuitas que ofrece *Telefónica España* a misioneros y cooperantes en Navidad. [35] Si se valoraran económicamente estas ayudas, sus contribuciones serían proporcionalmente más importantes en el conjunto de las fuentes de financiación del "tercer sector". En ocasiones, la empresa enfoca con inteligencia su apoyo e imita la actitud de sus consumidores o clientes, como es el caso de la cadena alimenticia Eroski, una de las empresas españolas ejemplares en cuanto a responsabilidad social, que habitualmente iguala –dobla– la cifra que aportan sus clientes a lo largo de una campaña específica. Eroski tiene como compromiso social el aportar el 10% de su beneficio a diferentes acciones sociales.

Últimamente, algunas empresas norteamericanas han cooperado con fundaciones locales intercambiando información e ideas, tratando así de mejorar la estrategia filantrópica en la comunidad, y en algunas ocasiones cediendo, de manera subsidiaria, la gestión a estos entes locales, organizaciones expertas y conocedoras de la realidad local.

En 1968 se creó en los EUA la filosofía de los *Community Internship Program (CIP)* que aún hoy tiene cierta importancia en diversos estados. El programa trata de dar una oportunidad a la organización de contribuir a la comunidad. Esta contribución pasa por la participación de los miembros de la organización –p.ej. ejecutivos en una empresa o estudiantes en una universidad– en la gestión interna de una ONL a lo largo de una corta estancia o un tiempo cada día. No se

trata de una tarea de voluntariado ya que estos profesionales siguen cobrando de su propia empresa o ganan créditos académicos para sus estudios universitarios. Es una manera de colaborar con la comunidad local con el *know-how* propio, seguramente la aportación más valiosa que se puede donar.

Una de las empresas "decanas" a nivel mundial y que sigue la filosofía de los *Community Internship Program* es la UPS, importante empresa de mensajería, con un sofisticado sistema de selección de *senior managers* y de selección de tareas necesarias para las diversas comunidades locales. La UPS ha permitido que más de 1.000 ejecutivos de la empresa trabajen por su comunidad a lo largo de 20 años, con un coste superior a los 10 millones de dólares (el coste por participante es de unos 10.000 dólares aproximadamente). Además, se ha conseguido que esta experiencia tenga un valor añadido para los participantes, tanto respecto a su *curriculum vitae* como por las características propias de este programa que permite ayudar de una manera personalizada, según las capacidades y especialidades de cada uno. Pero es importante tener en cuenta que este tipo de proyectos deben plantearse y controlarse desde la propia empresa. No se trata de una cesión temporal de trabajadores o gestores. La empresa, como entidad, debe asumir los objetivos y los resultados que esta contribución ofrece a la comunidad. [36]

Tal como indican los autores Turban y Greening, el éxito de las empresas depende cada vez más de la alta calificación de los trabajadores. Por eso, éstas necesitan atraer a los mejores profesionales y las actuaciones propias en el ámbito de la filantropía corporativa son una de las mejores estrategias. Son percibidas como empresas más atractivas, con una reputación más elevada que, sin olvidarse de su última y más importante finalidad mercantil, se preocupan de sus trabajadores y de la comunidad. De todas formas, es un fenómeno relativamente reciente y centrado en algunos países muy desarrollados que, además, revierten sobre muy pocas ONL. A pesar de eso, la filantropía corporativa está teniendo una directa y muy positiva influencia en el proceso de profesionalización de la filantropía. Muchos especialistas auguran un aumento de operaciones en un futuro inmediato.

Carlson cree que el futuro del "tercer sector" depende de acciones cooperativas entre empresas, inversores, trabajadores, clientes y la propia comunidad. Haciendo referencia a la responsabilidad empresarial, comenta que a pesar de la globalización a la cual todos los estados, ciudades y comunidades tienden, la fuerza necesaria para mantenerse competitivo viene dada por la salud de la comunidad, de la estabilidad de los puestos de trabajo y una buena educación de los ciudadanos. Las empresas, aunque seguirán tendencias globales, tendrán un Estado y una comunidad humana a sus espaldas. Y ésta debe sentirse responsable de sus empresas y sus objetivos.

Respecto a España, es interesante mencionar la tarea que lleva a cabo la fundación *Empresa y Sociedad*, entidad constituida en 1995 y que tiene como objetivo estimular la calidad de la acción social de la empresa española para generar un efecto multiplicador en el flujo de recursos empresariales dirigido a proyectos de interés social. Esta fundación entiende por *acción social empresarial* la dedicación de recursos humanos, técnicos o financieros de la empresa a grupos desvalidos de la sociedad, en áreas como el paro, los disminuidos, la infancia, el Tercer mundo, las minorías excluidas, los enfermos de difícil curación, los ancianos, la droga, las mujeres y la juventud.

Según esta fundación, los componentes básicos de la *acción social empresarial* están relacionados con los tres principales motivos que la inspiran: la responsabilidad social, el beneficio inmediato y el beneficio a largo plazo. La empresa suele plantearse tres tipos de actuación, que habitualmente se superponen:

- Donativos: de carácter filantrópico, como ejercicio de responsabilidad social (dinero, bienes, *know-how*, o tiempo personal).
- Promociones comerciales: productos o servicios que destinan una parte de su precio a proyectos sociales (que algunos autores denominarían marketing social).
- Inversión social estratégica: habitualmente integra las anteriores cuando se plantean con una perspectiva de largo plazo.

Este posicionamiento conceptual representa un paso adelante en la filosofía de

la Responsabilidad Social Corporativa. El concepto de *acción social empresarial* (o corporativa) permite pasar de la abstracción del concepto –la empresa es, o puede ser, "responsable"– a la concreción del concepto –la empresa actúa, o puede actuar, de una manera diferenciada–. Desde esta perspectiva, actuaciones o técnicas como el marketing social e incluso el mecenazgo y el patrocinio podrían formar parte de la *acción social empresarial*, dado que el concepto es suficientemente amplio y abierto.

En 1997, la mencionada fundación editó un estudio –en el cual participaron dos de sus patronos, *Andersen Consulting* y *Demoscopia*–, bajo el título "*La estrategia social de la empresa*". Los ejes centrales sobre los cuales basa sus postulados son:

1. La acción social genera valor para la empresa.
2. La obtención de valor a partir de la acción social requiere desarrollar una estrategia específica para cada empresa.
3. A corto plazo, la acción social de la empresa es una oportunidad de diferenciación. A medio plazo, puede llegar a ser un requisito de permanencia en el mercado.
4. La integración de la acción social en la estrategia de la empresa es beneficiosa para toda la sociedad.
5. Las empresas y las ONL están llamadas a colaborar estrechamente, hecho que implica un esfuerzo especial de mutuo entendimiento.

La realidad que demuestra el estudio es que únicamente 3 de cada 10 empresas gestionan su acción social con criterios empresariales, y la opinión que de ellas tienen los ciudadanos es que concentran casi toda su actividad en la obtención de beneficios a corto plazo, ofreciendo poca atención a factores como por ejemplo la creación de puestos de trabajo o la ayuda a causas sociales.

El contraste entre las ideas de *acción social empresarial* que presenta la fundación *Empresa y Sociedad*, la opinión de las empresas españolas y la opinión de los ciudadanos, demuestra que si la empresa española quiere conseguir un reconocimiento público, en la línea marcada por países avanzados como los EUA o

la Gran Bretaña, su preocupación por el entorno social tendrá que ser imprescindible. [37]

3.3. Motivaciones de los individuos: proceso consciente o impulso sicológico

La donación realizada por las personas individuales es el acto filantrópico más importante, tanto en el ámbito cualitativo como en el cuantitativo, por encima del que pueden realizar las fundaciones o las empresas mercantiles. También es el más preciado por los beneficiarios de la donación, por encima de la actuación asociativa o el hecho de ser voluntario.

El acto de donar dinero o bienes personales supone desprenderse de algo tangible, real, de una cosa que ya se tiene, al contrario de la donación de tiempo personal –ser voluntario–, de la donación de energía personal –organizar una causa y unas soluciones– o de tiempo laboral –la donación corporativa desde el punto de vista del trabajador–. Las tres alternativas no son conceptos tangibles ni presentes.

Los motivos por los cuales el individuo hace una donación son consecuencia de un proceso consciente –en la menor parte de los casos– o son consecuencia de un impulso psicológico puntual –producido en el si de la propia conciencia ante una situación, o también provocado por alguien que lo despierta–.

El proceso consciente de sentir la necesidad de hacer una donación puede provenir fruto de una creencia religiosa o un posicionamiento político y social, que obliga al donante a replantearse su papel como ser humano en la comunidad en la que vive, o en un nivel más abstracto, en comunidades humanes alejadas de su realidad. Es un proceso consciente que busca despertar la generosidad personal, tanto sea por la vía de la caridad –como sentimiento religioso íntimo– como por la vía del más elevado altruismo social.

Algunos grupos religiosos –judíos y cristianos– llegan a interpretar que la Biblia impone a sus fieles seguidores que donen un 10% de lo que ganan con su

trabajo, viéndose reflejado en muchos grandes filántropos, que lo toman como un criterio válido para ejercer su espíritu filantrópico. Es el caso de John D. Rockefeller, que desde sus tiempos de oficinista en Cleveland, cuando no era rico, tomó por costumbre entregar un 10% de su salario a obras de caridad. [38]

Recientemente, uno de los hombres más rico del mundo, Bill Gates, expresaba su opinión sobre el concepto de filantropía: "el hecho de distribuir dinero por caridad de una manera eficaz no es tan fácil como puede llegar a pensarse, ya que son esenciales la disciplina y la estrategia". Las motivaciones que mueven a este gran empresario y filántropo para hacer grandes donaciones se basan en la idea personal de hacer llegar, a la mayor cantidad posible de seres humanos, un mínimo indispensable de educación, tecnología y medicina.

Gates considera que es imprescindible donar dinero de manera inteligente. En el mencionado artículo, se compara con Andrew Carnegie, "quien hace un siglo hizo, con sus obras de caridad, grandes cambios que afectaron a gran cantidad de personas y comunidades…" por creerse en la necesidad "…de ofrecer la disciplina de una empresa al arte de brindar ayuda al prójimo. En términos prácticos, eso quiere decir buscar oportunidades especiales y asociarme con grupos que ya han hecho tareas excelentes". Bill Gates, conjuntamente con su mujer, centran su tarea filantrópica en la financiación de diversos programas de vacunación infantil en países subdesarrollados y en la donación de ordenadores personales para bibliotecas públicas, ambas actuaciones a través de fundaciones específicas.

Recientemente, Bill Gates realizó una contribución personal a su fundación, aproximadamente de unos 15.000 millones de dólares. [39] Así, la fundación *Gates para el Aprendizaje* está ayudando a transformar las bibliotecas en lugares donde la gente, que no tiene recursos tecnológicos, pueda tener acceso a internet. Esta iniciativa, que ya supera los 30.000 millones de dólares de inversión, es la que le permite el paralelismo con Carnegie, que construyó, hace más de un siglo, más de 2.800 bibliotecas en los EUA en la creencia de que los libros podían ayudar a transformar la sociedad si la gente tenía acceso a ellos. Y sigue diciendo "yo siento algo similar con relación a la tecnología médica y la infor-

mática. La sociedad se encuentra en un momento de cambios excepcionales y deseo que gente de todo el mundo comparta los beneficios con la mayor brevedad. Soy administrador de algunos de los recursos de la sociedad y asumo mis responsabilidades con mucha seriedad".

En términos similares se expresa David Rockefeller, hijo del fundador de la *Standard Oil* norteamericana, que define su actitud como donante como el más gran privilegio: "el placer más grande de mi vida es donar dinero". Este filántropo y hombre de negocios llega a definir la filantropía como "devolver a la sociedad, de manera racional, la riqueza que el sistema te ha permitido acumular". Y sigue diciendo: "donar dinero es más difícil que ganarlo... La filantropía no consiste en repartir talones y ya está, sino en crear mecanismos que enriquezcan a todos. Y eso es complejo y no se consigue siempre, aunque se tenga todo el oro del mundo".

En la actualidad, muchos filántropos de todo el mundo tienen actitudes similares a la de Gates o Rockefeller, con las que tratan de dar respuesta a las necesidades de sus comunidades o al conjunto de la humanidad en ámbitos específicos. Y lo hacen por diferentes motivos, pero en todos ellos se encuentra el denominador común altruista, una forma especial de transacción en la que el donante cambia un bien económico (un donativo) por un bien intangible (el reconocimiento social). La utilidad del donativo incrementa su bienestar personal y le hace sentir cercano a la gente. Todos comparten la misma idea de distribuir la riqueza privada para propósitos públicos.

Se dice, en boca de muchos ciudadanos del mundo –no tan solo de los grandes filántropos– que hoy en día "rico ya no es el que más acumula sino el que dona más".

También existen filántropos de corte más excéntrico pero que son capaces de cambiar el mundo con sus donaciones. Es el caso de Georges Soros, financiero incansable del proceso de balcanización de Europa del Este, Centro Europa y Asia. Muchos países que antes ni soñaban figurar con nombre propio en el mapa y tener delegación ante las Naciones Unidas, deben un pedazo de su bandera a

los donativos que en nombre de la democracia y la autodeterminación de los pueblos les hizo George Soros. Los inmigrantes ilegales de Estados Unidos también tienen en él a un paladín. En los últimos 10 años Soros ha gastado de su cuenta bancaria más de 50 millones de dólares para que los inmigrantes ilegales obtengan la nacionalidad estadounidense. Asimismo, ha financiado programas de educación, derechos humanos y libertad de expresión en lugares tan distantes y distintos como Sarajevo y Birmania. La estrategia de sus fabulosas donaciones es muy simple: invertir en lo que nadie quiere invertir, ayudar a los que nadie quiere ayudar, atacar los prejuicios que nadie de su estatura, su posición y su fortuna, se atreve a atacar. En pocas palabras: poner el mundo al revés. Su base operativa son las Fundaciones para la Sociedad Abierta –las *Open Society Foundations*– que promueven la filosofía pluralista del pensador Karl Popper.

No todos ellos vehiculan grandes donaciones a través de fundaciones propias. Algunos prefieren hacer aportaciones metódicas y conscientes a diversas entidades y organizaciones, según sus intereses y creencias. A pesar de ello, las motivaciones de la mayoría de donantes en el momento de hacer una donación son diferentes a la de los grandes filántropos ya que, de manera habitual, no cuentan con suficiente información y su actitud caritativa o altruista es consecuencia de un proceso psicológico puntual. Según un estudio elaborado por el *Foundation Center*, los norteamericanos se sienten motivados a hacer una donación (o hacerse voluntarios) por una causa caritativa por diversas razones:

- Aligerar la miseria humana
- Buscar nuevos campos de conocimiento
- Apoyar y dar ánimos a la voluntad de superación
- Ayudar a las personas a ejercer todo su potencial
- Preservar y mejorar el funcionamiento democrático del gobierno y las instituciones
- Mejorar las condiciones de vida de los colectivos
- Potenciar la dimensión espiritual
- Fomentar la tolerancia, la comprensión y la paz entre las personas
- Recordar a los muertos

Cabe destacar, de nuevo, al "tercer sector" norteamericano, en este caso haciendo una referencia explícita a la era Ronald Reagan, como un largo período en el que se produjeron profundos cambios en el sector no lucrativo norteamericano. En aquellos años se doblaron las donaciones a entidades caritativas de los EUA, y eso que las tasas de deducción fiscal para los donantes individuales se redujeron del 70% al 50%. Se hace evidente que el factor fiscal es únicamente una de las razones por las cuales la gente da dinero. El altruismo o los objetivos de la organización receptora son otros de los factores que le trascienden. [40]

A pesar de las diferencias con la cultura norteamericana, los resultados obtenidos en este estudio podrían ser perfectamente extrapolables a otras culturas y países occidentales, entre otras razones por la generalización de los ítems y las respuestas conseguidas, que no hacen otra cosa que reflejar el amplio abanico de actitudes ante el futuro. De hecho, estas respuestas ciudadanas ante el hecho filantrópico son los argumentos básicos que utilizan los que se dedican a la captación de fondos y que se hacen presentes en la causa caritativa. Estos profesionales de la captación de recursos son los encargados de plantear a la gente el compromiso que tienen con su comunidad, compromiso que debe tener una respuesta, pero no por "culpa", sino por "conciencia ciudadana".

Así, y respecto a las motivaciones que mueven al donante a donar parte de su patrimonio a una organización intermediaria, se encuentran las siguientes: los méritos de esta organización, sus objetivos, su eficiencia, la competencia de su líder, y las ventajas fiscales de la donación.

Los méritos de la organización receptora representan las credenciales de ésta ante el donante, siendo un factor importante en el proceso de selección entre diversas opciones similares. Además, los méritos conseguidos por una organización en el pasado la hacen merecedora de una confianza previa que se convierte en certeza cuando el donante contrasta esta información. Y también es cierto que una organización sólida en el sector no lucrativo es más capaz que otras a la hora de garantizar la acción futura del donante en cuanto a los aspectos jurídicos y económicos que envuelven la relación filantrópica.

Los objetivos de la organización receptora también son una motivación para hacer una donación. Una motivación que está muy relacionada con la propia personalidad del donante y la coincidencia de intereses. Cuando la organización receptora brinda al donante la posibilidad de llevar a cabo sus sueños, o en cualquier caso, le facilita una alternativa de actuación en la línea de su pensamiento, el donante se encuentra más seguro para actuar de manera filantrópica.

La eficiencia de una organización representa la credencial de futuro, la motivación por la que un donante puede llegar a decidirse, en la praxis, por una organización u otra. Los elementos pragmáticos pueden contar mucho a la hora de hacer una donación, sobre todo cuando se contrastan los futuros resultados de la acción entre diferentes organizaciones, lucrativas y no lucrativas.

Otra posible motivación para hacer una donación es la competencia del líder de la organización receptora. El hecho comprobado de que "la gente da a la gente" implica que una personalidad atractiva y competente de quien está al frente de la ONL es un factor decisivo, quizás subjetivamente el más importante, porque humaniza la acción filantrópica y la hace más cercana al donante.

Finalmente, otra motivación para actuar a favor de una causa filantrópica es la fiscalidad ventajosa que puede acompañar a la acción del donante. En este sentido, las leyes fiscales de cualquier administración deben marcar los límites que eviten el fraude, pero al mismo tiempo deben procurar ofrecer a los contribuyentes –fundaciones, empresas, o ciudadanos individuales– las máximas facilidades para hacer todo tipo de donativos. Se sabe que en países donde la fiscalidad de la donación es generosa, hay un mayor número de ciudadanos motivados a ejercer este derecho. Pero, a pesar de la creencia de que es el elemento clave, los resultados demuestran que no es la motivación más importante. Existen idiosincrasias más generosas y otras que no lo son tanto, sociedades con un nivel de bienestar más alto y otras con una conciencia más egoísta. Las cifras demuestran, por ejemplo, que los norteamericanos hacen numerosas donaciones como una práctica habitual, mientras que en España, por ejemplo, se da mucho "tiempo" –refiriéndose al voluntariado– pero poco dinero.

En Gran Bretaña, la Asociación de Fundaciones Benéficas propuso, en junio de 1999, un sistema impositivo experimental para fomentar la filantropía entre los donantes individuales a lo largo de 7 años. Entre las principales medidas sugeridas se encuentran:

- la creación de un Programa para las Donaciones de Alto Importe, con desgravaciones al estilo norteamericano para las donaciones que superen las 100.000 libras esterlinas o para aquellas que se dediquen íntegramente a la inversión.
- la eliminación del tope máximo del 1.200 libras esterlinas en las donaciones realizadas a través de la nómina.
- desgravaciones en el impuesto por incremento de patrimonio, para las donaciones realizadas a partir de dicho incremento.

Existen otros factores de motivación específicos que son los que permiten al donante decidirse a actuar en aquella causa y no en otra, en aquella organización y no en otra, o en todas ellas a la vez. Son factores que dependen, en buena medida, de una adecuada comunicación entre el posible donante y la organización beneficiaria.

J.J. Skolli, vicepresidente de *eBay* –la *web* más importante en subastas por internet– comentaba que a veces se sentía cansado de su trabajo porque no conseguía cambiar el mundo como hubiera querido, marcar una auténtica diferencia, algo que espera conseguir con la filantropía.

CAPÍTULO III
LA FILANTROPÍA COMO "ACTUACIÓN ASOCIATIVA": LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS ALTRUISTAS

Brakeley afirma que las organizaciones voluntarias y caritativas únicamente se encuentran en la democracia y, cantidad y salud de estas organizaciones son el barómetro de los valores democráticos de un país. Estas son las primeras víctimas del totalitarismo.

Según Hall, las organizaciones que operan en el "tercer sector" lo hacen bajo una combinación de condiciones ideológicas, políticas, sociales y económicas únicas: "ideológicamente, porque las organizaciones interpretan la voluntad colectiva de los individuos como la voluntad del Estado... Políticamente, la gente ha concedido un reconocimiento y un estatus a estas ONL... Estas condiciones se dan en un entorno social donde los individuos están socializados en la autonomía responsable;...Y finalmente, las ONL operan en un sistema económico donde los recursos financieros de los individuos y las energías productivas son discrecionales".

Desde esta perspectiva, una primera aproximación de lo que son las ONL ayuda a conceptuar la filantropía. Estas organizaciones, que actúan dentro del "tercer sector", atienden necesidades sociales, culturales, políticas o económicas, y trabajan para el bien común. Todas ellas tienen personalidad jurídica propia y son, en general, entes privados. Su carácter no lucrativo impide distribuir beneficios entre los miembros que participan en la organización, a pesar de que, cuando estos beneficios existan, se reviertan en la propia organización. Por último, su carácter no lucrativo no impide que la organización cuente con personal contratado a sueldo, así como tampoco que éste comparta tiempo y espacio con equipos de voluntarios en el si de la propia estructura.

Otro de los hechos característicos de este tipo de organizaciones es que están

plenamente capacitadas para actuar jurídicamente y sus órganos de gobierno no representan intereses del sector público ni del sector privado lucrativo.

A parte de otros elementos característicos, debe explicitarse que el concepto "sin ánimo de lucro" no las afecta en cuanto a la obtención de un excedente por su actividad, sino únicamente al destino de ese excedente. En otras palabras, las ONL pueden dedicar parte de sus esfuerzos a actividades mercantiles, siempre y cuando éstas sean lícitas y tengan relación con las finalidades de la organización y los posibles beneficios formen parte inalienable de sus fondos operativos.

Siguiendo el discurso de Cabra de Luna, que se basa en Dirk Jarré, los roles de las ONL en las sociedades occidentales conllevan:

- la función de aportar innovaciones
- la función de prestar servicios
- la función de actuar como defensor
- la función de garantizar valores
- la función de "estructura mediadora"

En la línea del mismo discurso, autores reconocidos como Salamon, revelan que las ONL realizan cuatro funciones destacadas:

- la función de servicio
- la función de custodia de los valores
- la función de válvula de seguridad social y de defensa de derechos
- la función de construir comunidades (capital social)

Por otra parte, y como afirma Drucker, hace sólo 20 años la palabra "gestión" era una palabra proscrita para todas las personas relacionadas con las ONL. "Significaba negocio, y los altruistas se consideraban por encima de cuestiones mercantilistas como los conceptos beneficio o punto *muerto*. Actualmente, la mayoría ha aprendido que las actividades no lucrativas necesitan incluso más nivel de gestión que las empresas lucrativas, precisamente porque no tienen la

disciplina de los resultados". En general, las ONL son más conscientes del dinero que las empresas porque les resulta difícil obtenerlo y porque siempre tienen mucho menos de lo que necesitan. Pero eso no quiere decir que basen su estrategia en el dinero. Drucker sigue diciendo: "las empresas comienzan su planificación con informes financieros... mientras que las ONL lo hacen con los objetivos de la misión". [41]

Por otro lado, el denominador común que define estas organizaciones hace que las diferencias existentes entre ellas, a pesar de formar parte de culturas y países diferentes, queden reducidas a la mínima expresión. Las barreras políticas, culturales, sociales y territoriales que las separan, quedan diluidas. Es más, su lenguaje es universal y en eso radica su fuerza. Merece una referencia especial, dentro del grueso de programas internacionales existentes hoy día, la campaña internacional contra las minas terrestres, iniciada en 1997 y que, a principios del siglo XXI, cuenta con más de 1.000 ONL de 60 países diferentes que, con la firme decisión de sumar esfuerzos, tratan de ganar credibilidad mundial. [42] O también la que se realizó en 1998, la denominada *Marcha contra la Explotación Laboral Infantil*, llevada a cabo por centenares de ONG de todo el mundo, que recorrió más de 10.000 kilómetros desde las Filipinas hasta Ginebra con un balance de 7 millones de huellas dactilares de ciudadanos y ciudadanas de todo el mundo en favor de la abolición de las formas extremas de trabajo infantil. [43] En la misma línea, la organización del Jubileo 2000, llegó a reunir más de 17 millones de firmas de adhesión en todo el mundo para condonar la deuda a los países del Tercer Mundo. Y por citar otra experiencia destacada, entre muchas otras, la que unió el pasado 17 de octubre de 2000, en Nueva York, a 5.000 grupos de 157 países en la Marcha Mundial de las Mujeres. [44]

Cabe destacar, entre muchas de las expresiones de carácter mundial, a la plataforma Civicus –Alianza Mundial por la Participación Ciudadana– que cuenta con más de 400 organizaciones de todo el mundo y trata de construir una sociedad civil organizada. Esta gran organización avanza en un terreno predominantemente inexplorado, con unos claros objetivos que se resumen en:

- Aumento de la visibilidad del sector no lucrativo
- Promoción de la interacción y de la asociación
- Estímulo de la donación privada y del voluntariado
- Promoción y fomento de un entorno habitable
- Promoción de la investigación
- Diálogo con las principales agencias internacionales
- Realzando el poder de acción de los ciudadanos

Organizaciones similares y de gran impacto mundial son el Foro del Tercer Mundo o EartAction, ésta última con el apoyo de casi 2.000 ONL de todo el planeta.

Más recientemente, el antiguo director general de la UNESCO, Federico Mayor Zaragoza, está tratando de potenciar una red de redes mundial que sirva a las ONL de punto de referencia colectivo, aprovechando las posibilidades de la tecnología internet para poder discutir y votar documentos a través de la red. Según su promotor, la red debe evitar reacciones violentas y puede ayudar a articular e impulsar proyectos conjuntos de gran importancia.

No existen cálculos certeros del número de ONL en todo el mundo, más aun conociendo las dificultades territoriales y extraterritoriales de las diferentes comunidades nacionales para ponerse de acuerdo en el propio concepto de organización sin ánimo de lucro. Por ahora, todo son aproximaciones. En cuanto a fundaciones y asociaciones legalmente constituidas, valga la siguiente aproximación de algunos países destacados.

EUA	1.120.000 entidades
Francia	750.000 entidades
Gran Bretaña	500.000 entidades
Alemania	300.000 entidades
España	250.000 entidades
Canadá	100.000 entidades

En cuanto a la clasificación de las ONL, habrá de tenerse en cuenta si la finalidad de la organización persigue el interés general –procurar un bienestar a los miembros de la comunidad– o si bien únicamente procura un beneficio a los miembros que pertenecen a la organización. En el primer caso, tienen una misión altruista y persiguen un interés general, y se sitúan, por tanto, en el marco filantrópico. En el segundo caso, la actitud de la organización hacia sus asociados, a pesar de no perseguir el lucro, no permite su consideración en el contexto de la filantropía.

Si los diferentes organismos coordinadores y los propios gobiernos asumieran un criterio de este tipo no existiría tanta dificultad en el estudio cualitativo –y también cuantitativo– de las ONL. En ese sentido, el criterio del interés general debe servir para tratar de situar las numerosas organizaciones que forman el "tercer sector" en el justo contexto.

En la esfera del interés público, único espacio donde se puede desarrollar el interés general, se encuentran las fundaciones, las asociaciones de interés general, las entidades singulares y las organizaciones no gubernamentales (ONG).

En la esfera del interés privado, se encuentran las asociaciones privadas, así como todas aquellas asociaciones que disfrutan de un régimen jurídico especial. También en la esfera privada, se encuentran numerosas organizaciones de base jurídica asociativa con características propias.

Sirva el siguiente cuadro como tabla clasificatoria de las ONL, teniendo en cuenta los criterios del interés general (organizaciones altruistas) y el interés privado (organizaciones no altruistas).

ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

ALTRUISTAS INTERES GENERAL	NO ALTRUISTAS INTERES PARTICULAR
Fundaciones privadas benéficas • de tipo ASISTENCIAL • de tipo CULTURAL • de tipo DOCENTE • de tipo CIENTÍFICO **Asociaciones privadas de interés general** • Asociaciones de UTILIDAD PÚBLICA (*) • ASISTENCIALES y SALUD • REIVINDICATIVAS: Mujeres, Derechos Humanos, Ecologistas, Pacifistas **Entidades singulares** (Fundaciones/Asociaciones) • de carácter internacional (Ej: Cruz Roja) • de carácter nacional (*) (Ej: ONCE, Obra Social de Cajas de Ahorro) • de carácter religioso (Ej: Cáritas) • ONG de cooperación para el desarrollo • ONG de emergencia y ayuda humanitaria • ONG de medio ambiente • ONG de derechos humanos • ONG de paz	**Asociaciones privadas** • PROFESIONALES • CULTURALES / EDUCATIVAS • OCIO • ANCIANOS • APA's • VECINOS • CONSUMIDORES / USUARIOS **Asociaciones privadas de régimen jurídico especial** • SINDICATOS DE TRABAJADORES • PATRONALES DE EMPRESARIOS • PARTIDOS POLÍTICOS • DEPORTIVAS • RELIGIOSAS • CORPORATIVAS y ESPECIALES: Policía, Jueces y Magistrados, Fiscales, Estudiantes, Administrativos de Propietarios, de Contribuyentes, Centros de iniciativas turísticas, Centros de gestión de la Propiedad Intelectual. • REALES ACADÉMIAS **Organizaciones de base jurídica asociativa** • MUTUAS • COOPERATIVAS • FEDERACIONES • AGRUPACIONES • GREMIOS • CLUBES • GRUPOS DE PRESIÓN (LOBBYS) **Organizaciones con rango jurídico constitucional** (*) • COLEGIOS profesionales (art.36) • CÁMARAS DE COMERCIO (art.52)

(*) Contexto español.
Fuente: Palencia-Lefler (2000).

Respecto a las ONL altruistas, el rápido desarrollo de este sector está provocando la aparición de nuevas formas de presentarse ante la sociedad, como por ejemplo "coordinadoras", "centros de acogida", "gestoras", "centros de desarrollo", "grupos", y tantas otras. A pesar de ello, este fenómeno no ofrece novedades en cuanto a nuevas figuras jurídicas ya que todas ellas siguen el esquema de asociación (con socios, asambleas y juntas directivas) o de fundación (con patronos designados para velar por el patrimonio inicial).

La existencia de las ONL altruistas o de interés general tiene razón de ser en la compensación de los efectos económicos entre una población desigual. Desde esta perspectiva, los bienes y los servicios que prestan a la sociedad van desde las vacunaciones individuales para evitar enfermedades, creación de carreteras, escuelas y hospitales, bibliotecas y museos, hasta bienes para colectivos reducidos o específicos que el sector público y el sector lucrativo no están en disposición de afrontar por el reducido grado de afectación entre la población. En determinados supuestos, las ONL realizan funciones de distribución de rentas y de asignación de recursos, en un papel claramente sustitutivo de los poderes públicos. [45]

España es uno de los países de mayor respuesta ciudadana ante las llamadas de ONL. En el caso de Unicef, España se ha convertido en el sexto país del mundo que más dinero recauda para esta organización, con casi 25 millones de euros (1995), gracias fundamentalmente a las aportaciones de los 164.332 socios colaboradores y a las 18 millones de tarjetas de Navidad que se venden anualmente en el país.

A continuación, unas breves referencias a las ONL altruistas.

1. Fundaciones privadas benéficas

Las fundaciones deben reunir una serie de características para ser consideradas parte del amplio sector sin ánimo de lucro. En primer lugar, no son instituciones informales ni fruto de la improvisación. Son, por tanto, entes formalizados. Al

mismo tiempo, su personalidad y su gestión son de carácter privado. A pesar de cualquier intervención de los poderes públicos, las fundaciones mantienen ese carácter privado. Igualmente, su orientación al interés general, la no-distribución de beneficios y las exenciones fiscales, marcan su carácter diferenciado dentro el sector lucrativo privado.

También, el concepto de fundación viene caracterizado por la independencia, la capacidad crítica y de adaptación, y la creatividad, valores que hacen de estas entidades algo muy singular y único en el contexto de las ONL.

Los criterios esenciales de actuación de las fundaciones hoy son, o tendrían que ser, según Lluís Monreal, director general de la *Fundación "la Caixa"*, [46] "una gran flexibilidad programática y operativa, un contacto continuo con las diversas realidades que conforman el tejido social y una perspectiva integradora e interdisciplinaria", dada la evolución continua que experimenta la sociedad actual.

Así, la Comisión Europea, en la *Comunicación sobre la promoción del papel de las asociaciones y fundaciones en Europa* (1997), [47] sitúa las fundaciones como organismos que tienen su propia fuente de ingresos, que se dedican, según su propio criterio, a proyectos o a actividades de utilidad pública, que son completamente independientes del gobierno o de otras autoridades públicas, y que son gestionadas por consejos de administración independientes o por fiduciarios.

Figuras políticas destacadas como Mayor Zaragoza dejan entrever, en la mayoría de sus escritos e intervenciones públicas, la importancia de las fundaciones en la construcción y desarrollo de la sociedad, tanto en el ámbito mundial como en el local, presentándolas como plataformas de convergencia de energías y proyectos colectivos, que es necesario potenciar en el futuro.

Por otra parte, el dilema de las fundaciones ha sido tratar de equilibrar dos ideas diametralmente opuestas: su privacidad y el interés del público. Algunos autores argumentan que son entidades completamente privadas; otros consideran que son privadas y públicas porque existen para servir al interés público. El

debate se distorsiona porque a menudo se interpreta "público" como un sinónimo de control gubernamental o "privado" como algo secreto. Debe situarse el sentido del término "privado" como independencia de juicio y acción, y "público" como aquella necesidad de servir al bien público. [48]

Los argumentos en favor y en contra se pueden resumir brevemente en el gráfico siguiente.

Son organizaciones privadas	Son organizaciones privadas de interés público
● Están creadas por ciudadanos privados y éstos tienen muy poca responsabilidad con el interés público.	● Están creadas por ciudadanos privados pero soportadas por los gobiernos para servir al interés público.
● Considerarlas como públicas distorsiona los intereses y objetivos de las fundaciones.	● La gente pide más responsabilidad de todas las ONL ya que cuentan con fondos públicos.
● La tradición del anonimato en la filantropía soporta el derecho de los donantes, sean individuos o fundaciones, de hacer contribuciones en privado.	● La responsabilidad pública puede mejorar la representatividad de los cargos de la fundación.
● La responsabilidad pública expone a las fundaciones a cuestiones que interfieren en su filosofía y práctica de *grantmaking*.	● La responsabilidad pública da a las fundaciones una oportunidad de condenar la posible corrupción interna y permite mejorar su comportamiento ético.

En general, la negativa –o la poca práctica– de publicar memorias anuales o dar información puntual de sus finanzas, es causa y consecuencia del miedo de muchas fundaciones a perder su privacidad, como una invasión a la confidencialidad de sus datos.

En cuanto a tipologías y clasificaciones de la figura jurídica de fundación, y en el contexto español, las diferentes normativas de ámbito estatal o autonómico no obligan a los diferentes protectorados y registros a clasificar las fundaciones privadas por tipologías específicas. Aun así, es una práctica común clasificar

estas entidades por ámbitos de actuación. Una muy habitual, utilizada por el Centro de Fundaciones de Madrid, por algún registro y por diversos expertos, es la siguiente: a) Cultura; b) Educación; c) Asistencia social; d) Investigación; e) Salud; f) Beneficencia; g) Desarrollo comunitario; h) Medio ambiente; i) Conmemorativas; j) Relaciones internacionales.

Hay autores que reducen los ámbitos de las fundaciones a cuatro, siguiendo la tónica dominante de muchos registros autonómicos: a) Asistenciales; b) Culturales; c) Docentes e investigación; d) Laborales. [49] Cabe destacar el caso de Cataluña, cuyo registro de fundaciones las clasifica en 4 grandes ámbitos funcionales: a) Asistenciales; b) Culturales; c) Docentes; d) Científicas.

En ocasiones, algún experto en el tema fundacional las agrupa con los mismos 4 ámbitos funcionales –asistenciales, culturales, docentes y científicas– pero con la connotación de "benéfica" en cada uno de los agrupamientos. Sin duda, una apreciación que busca recuperar la connotación de "beneficencia", elemento clave que personaliza el hecho filantrópico y lo blinda ante cualquier interpretación que lo generalice.

Por otro lado, el criterio por el cual una fundación se clasifica en un ámbito o en otro depende, en gran parte, de la propia fundación, que selecciona una o varias categorías en el momento de la inscripción o en otro posterior, aunque no es un dato esencial, dado que la ley española no especifica ninguna tipología concreta. En este sentido, la dualidad o multiplicidad de categorías en una misma fundación es una característica común en muchas fundaciones españolas, por decisión propia de los fundadores, provocando una falta de definición externa que perjudica notablemente su imagen.

Desde esta perspectiva, las clasificaciones por ámbitos –claramente teóricas y generalistas– aunque pueden ayudar a los funcionarios y a los académicos, están demostrando que no son asumidas por las propias fundaciones, que no se ven reflejadas en su particularidad.

En los EUA, la clasificación de este tipo de entidades muestra las importantes

diferencias de enfoque del fenómeno fundacional. Así, el ordenamiento jurídico norteamericano las clasifica en fundaciones independientes (*Independent foundations*), fundaciones de empresa (*Companysponsored foundations*), fundaciones de comunidad (*Community foundations*) y fundaciones operativas (*Operating foundations*).

Para citar algunos ordenamientos jurídicos diferenciados, sirvan el francés y el alemán. En cuanto a la tipología de fundaciones en Francia, el legislador regula las fundaciones reconocidas de utilidad pública, las fundaciones *abritées* ("acogidas", fundaciones creadas en el si de otra fundación de utilidad pública, casi siempre de la *Fondation de France*) y las fundaciones de empresa Por su parte, las fundaciones alemanas se clasifican de manera mucho más específica. Así, se puede hablar de fundaciones de derecho privado (mayoritarias), fundaciones de derecho público, fundaciones dependientes, fundaciones eclesiásticas, fundaciones registradas como asociaciones, fundaciones de familia, y fundaciones de partidos políticos.

1.1. El hecho fundacional español

Con la Constitución Española de 1978 se reconoció por primera vez el derecho a fundar (art.34) y su principio de legalidad (art.53). Estos preceptos legales son los que marcan la finalidad de toda fundación actual, que debe perseguir el interés general y no ha de contemplar el lucro directo para la entidad. Pero eso no quiere decir que la fundación no pueda obtener un beneficio derivado de las actividades que realiza. Comparativamente al modelo decimonónico, en el que la fundación no podía recibir ningún tipo de contraprestación, la fundación actual en España ha superado totalmente ese importante escollo. Así entonces, los beneficios y las contraprestaciones deben destinarse a las actividades de la fundación o bien a incrementar el patrimonio fundacional. Y esta situación no debe ser excepcional sino que toda fundación debe tratar de obtener recursos ajenos en el transcurso de su vida social como uno de sus objetivos principales.

En 1994 se promulga la Ley 30/1994, de 24 de noviembre, de Fundaciones y de

Incentivos Fiscales a la Participación Privada en Actividades de Interés General [50] que, a pesar de tener importantes lagunas, ha dado un paso adelante. La misma definición de fundación que ofrece el artículo 1 es una de las mejor trabajadas legislativamente: "Son fundaciones las organizaciones constituidas sin ánimo de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general". La mencionada ley tiene graves limitaciones, tal y como afirma Sáenz de Miera, presidente del *Centro Nacional de Fundaciones*, "persisten en el texto reticencias innecesarias, márgenes preocupantes de discrecionalidad e intervencionismo y una obstinación tributaria de miras reducidas".[51]

Las diferentes Comunidades Autónomas han iniciado, con anterioridad o posterioridad a esta ley, su camino de normalización jurídica del sector sin ánimo de lucro. Actualmente, todas ellas tienen competencia exclusiva en materia de fundaciones a pesar de que únicamente Cataluña, Galicia, Canarias, Navarra, País Vasco, Madrid y Comunidad Valenciana, la han desarrollada con legislación propia hasta el momento actual. Coexisten, de esta forma, un ordenamiento jurídico de ámbito estatal y siete de ámbito autonómico del hecho fundacional.

Ante el hecho que existen fundaciones de ámbito estatal y fundaciones de ámbito autonómico y la proliferación de registros oficiales, la investigación cuantitativa y cualitativa del hecho fundacional no es una tarea fácil. Como ejemplo de esta dificultad es la existencia de tres protectorados de fundaciones de ámbito estatal (de fundaciones asistenciales, de fundaciones docentes y de fundaciones culturales) y cada uno de éstos tiene su propio registro. Algunas Comunidades Autónomas han seguido este modelo y otras han optado por un único registro pero con diversos protectorados en función de la finalidad fundacional. En total en España conviven, como mínimo, 35 protectorados y 29 registros de fundaciones. Las diferencias en cuanto a las normativas autonómicas en materia de fundaciones son claramente de matiz. La mayoría de leyes autonómicas y la propia ley estatal, que nacen con una clara influencia de la ley catalana de fundaciones, son muy similares.

Sirvan los siguientes datos para actualizar la cifra de fundaciones en España a principios del siglo XXI. [52]

ANDALUCIA	335	EXTREMADURA	21
ARAGÓN	141	GALICIA	464
ASTURIAS	85	LA RIOJA	17
BALEARES	50	MADRID	1.314
CANARIAS	42	MURCIA	42
CANTABRIA	27	NAVARRA	23
CASTILLA-LA MANCHA	64	COM. VALENCIANA	320
CASTILLA-LAÓN	175	PAÍS VASCO	239
CATALUÑA	1.489		

Fuente: Palencia-Lefler (2001) según datos del Centro de Fundaciones (2001) y de diversos Registros de Comunidades Autónomas (2001).

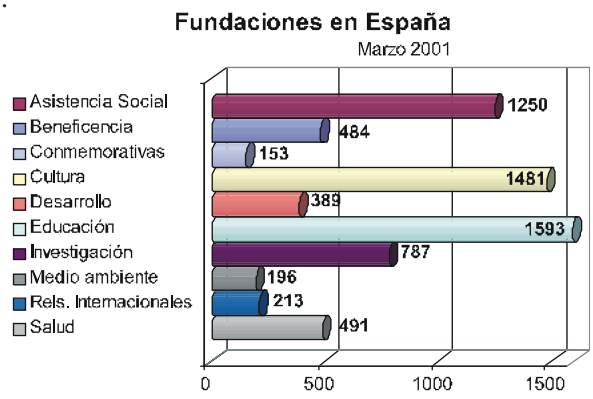
A pesar de que las cifras numéricas no son fiables –dada la dificultad de consulta de tantos Protectorados y las diferencias de criterio– permiten tener una visión de conjunto mucho más ajustada a la realidad que hace tan sólo unos años. Las fundaciones de ámbito estatal quedarían incluidas en este recuento de 4.848 fundaciones, gran parte de ellas en el grueso de la comunidad autónoma de Madrid. La comunidad autónoma con más fundaciones es Cataluña con 1.489. [53] Siguiendo un cálculo objetivo de tasa de fundaciones por cada 100.000 habitantes, destacarían Cataluña, Madrid y Galicia con porcentajes importantes superiores a 16 fundaciones, seguido de Euskadi y Aragón. Por la banda baja, destacan las comunidades de Extremadura y Canarias, con unas tasas muy bajas en relación con el resto, seguido de Murcia, Andalucía y Navarra, con tasas inferiores a 5 fundaciones por cada 100.000 habitantes.

En cuanto a volumen presupuestario y humano cabe destacar nuevamente a la comunidad autónoma de Cataluña, en la que sus fundaciones mueven un presupuesto aproximado de 1.800 millones de euros, emplean a 50.000 personas y movilizan a 120.000 voluntarios. [54]

Haciendo una extrapolación comparativa con la UE y con los EUA, España participa con un buen número de fundaciones en el cómputo general europeo,

llegando a superar el 12%. Según cálculos del autor de la presente obra, se contabilizan en la UE 41.000 fundaciones, cifra muy similar a la de los EUA con 44.000 fundaciones a finales del s.XX. [55]

En cuanto al ámbito de actuación, el *Centro de fundaciones* ofrece la siguiente información:



De manera habitual, las fundaciones tienen diversos ámbitos de actuación. Destacan, por encima de las demás, las que tienen objetivos educativos, culturales y asistenciales.

Las fundaciones españolas, y según el Impuesto de Sociedades, se concentran mayoritariamente en el tramo comprendido entre 6.000 y 60.000 euros de presupuesto liquidado o fondos propios. Respecto a las grandes fundaciones, al tramo entre los 6 millones y los 60 millones de euros, sólo 12 fundaciones declaraban ese tramo, mientras que únicamente 1 fundación sobrepasa este tramo –cabe destacar el leve retroceso ya que en 1995, 3 fundaciones superaban los 60 millones–. La disminución progresiva del tamaño de las fundaciones españolas es un fenómeno indiscutible.

1.2. Desconfiguración del concepto de fundación en España

La larga preparación de la ley española de fundaciones y de incentivos fiscales

–que arranca a finales de los años 80 aunque sus efectos legales no se dejan notar hasta principios de 1995–, ha hecho aumentar el número de inscripciones. Una de las razones de este aumento de fundaciones ha sido el descubrimiento, por parte de empresas y contribuyentes, de una figura jurídica que puede resolver parte de su fiscalidad –también nacieron algunas fundaciones como respuesta a una mejor gestión de los recursos públicos y privados pero, proporcionalmente, son una minoría–.

En líneas generales, los motivos para crear una fundación –caridad, proselitismo, altruismo, vanidad, contrapartida en publicidad indirecta, y tantos otros– no deberían alejarse de los principios básicos que la caracterizan: finalidad no lucrativa, voluntad de permanencia y patrimonio para administrar. Aún así, la realidad actual de las fundaciones y el estado de la cuestión en cuanto a su papel en la sociedad, hacen dudar sobre la viabilidad del modelo fundacional. O, en caso contrario, la duda está en la honradez de estas entidades.

La figura fundacional se utiliza para dar respuesta a una gran diversidad de situaciones ya existentes o creadas por múltiples necesidades (prestigio, prevención de patrimonios, de gestión, fiscales, etc.). Puede decirse que en las situaciones en las cuales se plantea constituir una fundación no prevalece una voluntad privada de vincular un patrimonio para subvenir permanentemente y directamente a una finalidad de interés general.

Cuninggim explica algunos de los puntos críticos de las fundaciones en el contexto de su credibilidad. Destaca que las fundaciones son atacadas básicamente por ser consideradas: a) como un truco para pagar menos impuestos; b) como un refuerzo del mundo empresarial y también para conseguir ventajas familiares; c) como políticas empresariales de inversión; d) como centros de poder; e) como un camino que busca el elitismo; f) como factores sociales con poca responsabilidad pública. Según el autor, ya es hora de que las fundaciones se expliquen ante sus públicos y lideren la auténtica responsabilidad pública que se deriva de sus actuaciones.

Unos datos que evidencian la desconfiguración del concepto fundación:

A) Las fundaciones constituidas *mortis causa* se pueden contar con los dedos de una mano. La gran mayoría de las fundaciones se constituyen *inter vivos*. El fundador actual quiere ver nacer, crecer e incluso morir a la fundación que crea; la siente como una cosa propia. El fundador actual se vincula más con una actividad personal que no con la aportación de un patrimonio; ni se quiere desentender ni la considera una cosa absolutamente separada de su actividad profesional o puramente personal. La fundación se concibe, muchas veces, como un elemento más del conglomerado de actividades del fundador –persona física o jurídica–. El fundador suele tener una influencia directa o indirecta en la composición del patronato, lo que posibilita que se originen unas acciones y reacciones mutuas dentro de la acción de una sola voluntad: la del fundador.

B) Los patronos de las nuevas fundaciones, en general, las sienten como una cosa propia. Algunos se implican directamente en la gestión diaria de la fundación y por tanto, pretenden hacer de esta actividad su profesión. Otros prefieren delegar todo lo que es legalmente delegable en profesionales de la gestión o de la actividad fundacional. Y en ninguno de los dos casos se acostumbra a tomar en consideración si existen vinculaciones con el fundador o patronos.

C) Las dotaciones de las nuevas fundaciones suelen ser modestas. Se han transformado en un símbolo a pesar de que la normativa estatal y la autonómica insistan en la suficiencia de la dotación. La consecuencia es clara: ha perdido virtualidad, en la mayoría de fundaciones, el control a través de autorizaciones previas para gravarla o consumirla. Por otra parte, la dotación de las fundaciones suele estar integrada por facultades desmembradas del derecho de propiedad como el uso, el usufructo, el derecho de superficie, etc., la valoración de las cuales puede ser importante en términos económicos.

D) Los ingresos de las fundaciones suelen venir de la propia actividad más o menos subvencionada de entidades públicas o privadas vinculadas con la actividad que desarrollan. Los pocos donantes que tienen provienen de las clases altas y aportan el 90% del capital privado, mientras que el restante

10% proviene de donantes de clase media o baja.

E) Las actividades de las fundaciones actuales están más cerca de una explotación económica que de la clásica filantropía. Suelen ser un segmento de una actividad más amplia que desarrolla un conglomerado de entidades con formas jurídicas diferentes con ánimo de lucro o sin. En el campo asistencial y educativo no es extraña esta segmentación. Cada segmento de actividad se atribuye a una de las entidades que forman aquel conglomerado.

F) Los perceptores de la finalidad fundacional se han convertido en usuarios, más que en beneficiarios. Raro es el caso en que una fundación no cobre por los servicios que presta. Por otra parte, la misma legislación del Estado ha debilitado el criterio monolítico de únicamente admitir a las fundaciones de interés general. Es el caso de las fundaciones para conservar y restaurar bienes del patrimonio histórico o que realicen determinadas actividades de asistencia social.

El nuevo paradigma de fundación comporta, si existe voluntad de aceptarlo, un nuevo marco normativo, diferente del actual, que necesariamente debe repercutir tanto en el control que debe ejercer el Protectorado como en los medios para ejecutarlo, con el fin de asegurar el interés general que, en principio, deben satisfacer las fundaciones.

A pesar de ello, y como afirma Giménez-Frontín, parece que la ley de fundaciones española invita a cierta confusión entre patrimonio y socio industrial, entre fundación clásica y empresa mercantil, e incluso cooperativa de servicios. En este sentido, el mencionado autor se plantea la problemática del excesivo número de fundaciones actuales que no tienen recursos o que están descapitalizadas y que, a pesar de su carrera desesperada por la búsqueda de donaciones, no podrán ser atendidas por la Administración Pública, por la empresa o por los propios individuos, dada su atomización y multiplicación. Si se añade, además, la tendencia creciente en la creación de *fundaciones-empresa*, se augura un futuro complicado a las fundaciones más pequeñas y de corte clásico.

Otros factores que preocupan en la configuración del modelo fundacional son, entre los más destacados, el irrealismo en el que vive la sociedad misma y sus poderes públicos pensando que muchas fundaciones –que organizan actividades y servicios de interés público– están supliendo o complementando a la Administración, teniendo en cuenta que ésta financia, a cargo de los presupuestos públicos, las actividades de aquellas. O también, la permisibilidad demostrada últimamente por los protectorados respecto a situaciones irregulares de algunas fundaciones que muestran, justamente, lo que no debe ser una fundación.

Desde esta perspectiva, las expectativas creadas en el ámbito filantrópico español –en el contexto de una legislación contraria y desconfiada– se fue difuminando a medida que aparecieron nuevas fundaciones con un carácter principalmente operativo, alejadas del modelo *grantmaking* al cual la sociedad civil tenía derecho a aspirar. También es cierto que la legislación funda-cional en España ha reaccionado demasiado tarde –y muchos consideran que aún no ha considerado el tema con la profundidad que se merece–. A pesar de todo, las nuevas fundaciones surgidas en esta época –casi la mitad de las actuales– tratan de ejercer la voz de la sociedad civil mediante una nueva manera de gestionar los recursos y, algunas de ellas –muy pocas– pueden considerarse las excepciones que abren la puerta a la esperanza.

2. Asociaciones privadas de interés general

La figura jurídica de la asociación es la que representa el colectivo más numeroso y heterogéneo en el contexto de las ONL en todo el mundo, como lo demuestran las numerosas causas que agrupan las personas alrededor de un objetivo común.

La mayoría de las asociaciones forman parte del grupo de organizaciones con un interés no altruista, como organizaciones que tratan de consolidar un objetivo en beneficio de los socios que la componen. A pesar de que el beneficio pueda revertir, parcialmente, en otros grupos sociales, se entiende que el objetivo es secundario y por tanto no afecta a la configuración de la organización

como entidad que busca un interés particular.

En cuanto a la promoción de este tipo de entidad en el contexto europeo cabe destacar la Primera Conferencia sobre Economía Social, realizada en París en 1989, que promovió la creación del Consejo Europeo de Organizaciones Voluntarias, con un Comité Europeo de Asociaciones de Interés General que pueda defender los intereses comunes de todo el sector de asociaciones no lucrativas de la UE.

Por otra parte, algunos autores llegan a considerar a todas las asociaciones como Organizaciones No Gubernamentales (ONG), y otros, como De Felipe y Rodríguez, en su obra *Guía de la Solidaridad*, llegan a calificar a todas las asociaciones y fundaciones que dedican sus esfuerzos a la asistencia social como ONG. Nada más lejos de la certeza académica, popular o científica. Las ONG nacieron con un espíritu muy particular que, ni mucho menos, se puede pretender que asuman todas las asociaciones. Más adelante, se tratará de profundizar en este tipo de organización no lucrativa denominada ONG que, a pesar de contar en la mayoría de los casos con la figura de la asociación como base jurídico-organizativa, tienen una especial característica que las hace únicas.

En cuanto a España, unos datos de la Secretaria General Técnica del Ministerio del Interior, facilitados para la elaboración de este trabajo, revelan que existían 231.283 asociaciones en activo a principios de 2001. [56] [57] El registro nacional de asociaciones las contabilizaba en 5 grupos: de ámbito nacional, regional, provincial, comarcal y local. [58] Respecto a la tipología de asociaciones, el registro central las clasifica en 10 grupos de actividades, entre las que destacan las culturales e ideológicas (37'6%), las deportivas, recreativas y juveniles (15'8%), las educativas (13'2%) y las de vecinos (11'3%). Una rápida visión de las actividades concretas –que el registro de asociaciones español clasifica en 98 categorías– dentro de los 10 grandes grupos de actividades, debe permitir una aproximación mayor al hecho asociativo, y con este objetivo se presenta a continuación la siguiente tabla.

TIPOLOGÍA DE LAS ASOCIACIONES ESPAÑOLAS		
Esotéricas y Paraciencias	Ex-deportistas	Afectados y perjudicados
Referidas a países extranjeros	Clubes automovilistas/motoristas/otros	Tercera edad
Vinculadas a entidades internacionales	Recreativas en general	Jubilados y pensionistas civiles
Socioculturales	Peñas y Casinos	Jubilados y pensionistas militares
Ciencias	Casas Regionales	Femeninas. Amas de casa
Artes, Humanidades y C. Sociales	Peñas taurinas	Femeninas. Reivindicativas
Coleccionismo	De fiestas	Femeninas. Profesionales
Museos	Juegos de salón	Femeninas. Asistenciales
Radioaficionado	Excursionismo	Femeninas culturales/recreativas/deportivas
Tele-clubes	Gastronomía	Femeninas. Diversas
Espectáculos	Jóvenes	Prevención y rehabilitación de adicciones
Otros medios de comunicación	Deficiencias físicas	Donantes de sangre y órganos
Música clásica	Deficiencias psicológicas	Servicios sanitarios
Música popular y folklórica	Deficiencias de la inteligencia	De acción educativa
Otras musicales	Enfermedades y otros deficiencias	Hogares, clubes, asilos y residencias 3ª edad
Monumentales	Cámaras comerciales	Minorías y otros grupos
Costumbristas y tradiciones históricas	Asuntos financieros y de seguros	Movimientos migratorios
Etnológicas	Turismo y Hostelería	Humanitarias con proyección al extranjero
Otras históricas	Ferias y Exposiciones	Asistenciales en general
Sobre animales y plantas	Agricultura, Ganadería, Caza y Pesca	Dirigidas a la infancia
Defensa del medio ambiente	Extractivas, Industria y Construcción	Protección civil
Naturismo y medicinas alternativas	Comercio, Transporte y otros servicios	Amnistía y ayuda a los reclusos
Rotarismo y Masonería	Otras económicas	Suburbios y promoción social de viviendas
Club de Leones	Profesionales de prensa, radio y TV	APA's, amigos y protectores de centros edu.
Derechos Humanos	Profesionales del arte y la literatura	De Alumnos
Actividades cívico-políticas	Profesionales de la enseñanza	De Ex-alumnos
De base religiosa	Profesionales de la sanidad	Referidas a guarderías
Referidas a temas militares	Otros profesionales titulados	Vecinos y comerciantes
Nacionalistas	Otros profesionales	Asociaciones o comunidades de propietarios
Defensa de la vida humana	Padres de Familia	De afectados por planes urbanísticos, indust.
Deportivas en general	De protección y orientación familiar	De municipios y provincias
Deportivas específicas	Otras que afectan a la infancia	Desarrollo comunitario
Peñas de seguidores y aficionados	Consumidores y usuarios	

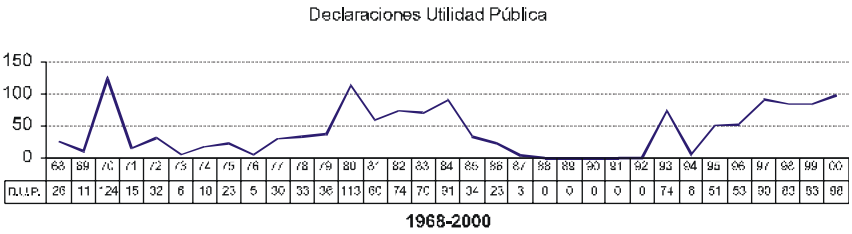
Fuente: Palencia-Lefler (2000)

Existe un cierto consenso a la hora de definir las asociaciones que tienen interés para este trabajo. Por un lado, se habla de las entidades formales o institucionales, que no reparten beneficios entre sus miembros y son gestionadas de manera desinteresada. Por otro, las asociaciones son independientes de los poderes públicos y tienen libertad para autogobernarse de acuerdo con sus propios estatutos, y ejercen una actividad pública contribuyendo al bienestar general de la comunidad. [59]

A grandes trazos, las asociaciones de interés general tratan de prestar servicios a sus miembros, de tipo sociales, asistenciales, culturales, educativos o de asesoramiento, y en algunos casos, estas entidades asumen una función de ejercer presión sobre los poderes públicos o la propia sociedad civil.

De todas formas, las dificultades para clasificar las asociaciones que tienen un carácter altruista y las que no lo tienen son importantes. De una parte, desde la Administración española se intenta promover a las asociaciones que puedan ofrecer a la sociedad unos servicios, bienes o prestaciones de carácter general al conjunto de la sociedad, otorgándoles una calificación específica, las denominadas "asociaciones de utilidad pública", [60] que cuentan con exenciones y beneficios fiscales diversos. De otra, muchas de las asociaciones actuales, plenamente altruistas y con una misión de gran valor social, no consiguen esta calificación –por el largo y difícil proceso de concesión que lo caracteriza o porque no la solicitan–, sin que eso descalifique lo más mínimo su carácter de ONL de interés general. Eso hace que sea casi imposible obtener unas datos fiables de las asociaciones privadas de interés general.

Además, la calificación administrativa de utilidad pública, no ha sido nunca generosa en cuanto a su concesión. Sirva el siguiente gráfico para demostrar tal afirmación y sentimiento colectivo de numerosas ONL. A principios de 2001, las asociaciones de utilidad pública en España llegaban a la cifra de 1.365.



Fuente: Palencia-Lefler (2001).

El largo proceso de calificación –que se inicia con una orden del Ministerio del Interior, seguido de los informes favorables de las administraciones públicas con competencia, y finalmente el del Ministerio de Economía y Hacienda– otorga a estas entidades unos beneficios similares a las fundaciones. Así, y dadas las dificultades para ser declaradas de utilidad pública, muchas asociaciones que desean obtener sus beneficios y exenciones fiscales, se registran como fundaciones, como puerta falsa, erosionando la figura jurídica de la fundación que, sin duda, no les corresponde. Por lo que parece, la nueva Ley de Fundaciones y de Incentivos Fiscales a la Participación en Actividades de Interés General de 1994 no ha hecho pensar al gobierno central en abandonar la práctica de declarar políticamente de utilidad pública a unas entidades por "gracia" potestativa, a pesar de la cantidad de nuevos supuestos que establece el título II de esta nueva ley. La única Comunidad Autónoma española con competencia para tal declaración de gracia es el País Vasco.[61]

3. Entidades singulares

Una breve referencia a algunas entidades de gran peso en la estructura del "tercer sector" y que tienen una presencia personalizada en los textos legales.

En cuanto a las entidades de carácter internacional destaca *Cruz Roja*, asociación fundada en 1859 por el suizo Henry Dunant y otros filántropos de la época, como movimiento solidario en favor de los heridos, los enfermos, los náufragos, prisioneros de guerra y refugiados, así como en favor de los colectivos

afectados por catástrofes. La mayoría de países del mundo –en el año 2001 son ya 175 estados [62] que han suscrito los convenios de Ginebra de adhesión– han consolidado una organización nacional de gran importancia que mueve más de 127 millones de voluntarios.

Respecto a España, *Cruz Roja Española* fue fundada en 1864 y cuenta con una larga experiencia en todos los ámbitos asistenciales. El artículo 1 del R.D. 415/96 de uno de marzo la define como una "Institución humanitaria de carácter voluntario y de interés público que desarrolla su actividad bajo la protección del Estado, ajustándose a los convenios internacionales sobre la materia en los cuales España sea parte". En España, Cruz Roja cuenta con más de 200.000 voluntarios y más de 600.000 socios. Además, cuenta con más de 30.000 empresas socias que realizan una aportación periódica de carácter anual para el mantenimiento y desarrollo de los programas de la institución.[63] [64]

En el contexto propiamente español, cabe destacar a la *ONCE*. Esta organización creada en 1938 tiene como finalidad la integración social y económica, a través del trabajo, de los ciegos y discapacitados visuales. El artículo 1 de sus estatutos la define como "De creación estatal y bajo su Protectorado, constituyendo una agrupación de deficientes visuales españoles que, admitidos estatutariamente en ella, habrán de afiliarse obligatoriamente para acceder a sus prestaciones sociales y prerrogativas que, sin perjuicio de gestionar y defender sus funciones privativas, ejerce determinadas funciones delegadas de las Administraciones Públicas". La *ONCE* es, según estos mismos estatutos, una empresa de derecho público, de carácter social, en el sentido que es una organización que somete su actividad a la tutela del Estado pero con autonomía de gestión. [65] [66]

La fundación *ONCE*, entidad creada en 1988 como respuesta a una línea creada desde principios de los años 80 de incorporación de discapacitados no ciegos a la organización, [67] [68] ha permitido la realización, de manera directa o concertada, de programas de integración social y prestaciones para personas con algún tipo de discapacidad –desde su creación hasta finales del año 2000, la fundación *ONCE* ha dedicado más de 600 millones de euros a estos programas, creando 40.000 puestos de trabajo–. Destacan tres grandes líneas de actuación: la crea-

ción de puestos de trabajo para minusválidos, la supresión de barreras, y las acciones de carácter social para este colectivo, complementarias a las de las administraciones públicas. Y con el fin de potenciar dicho objetivo, en 1989 se creo Fundosa Grupo, que en 2001 engloba a más de 73 sociedades –más otras 39 participadas– y 147 centros de trabajo, con una plantilla de 11.300 trabajadores, de los que el 69% son minusválidos. Al mismo tiempo, la *ONCE* creó, en 1993, la empresa *Empresarial ONCE* (CEOSA), que nace con el objetivo de rentabilizar económicamente todas las inversiones que realiza la organización en el ámbito empresarial, entre los que destacan el sector de la construcción, la radiodifusión, la promoción y gestión inmobiliaria, el turismo, la seguridad, la limpieza, y otros como la alimentación, los seguros, el mobiliario urbano y la fisioterapia. El conjunto de las 16 empresas facturaron, en 1999, 613 millones de euros, con una plantilla de 17.000 profesionales, de los cuales el 9% son minusválidos.

Caso aparte merece las Cajas de Ahorro en España, caso único en el mundo, como instituciones dedicadas a la intermediación financiera y prestación de servicios sin ánimo de lucro, con clara vocación local o regional y que, a diferencia de los bancos, no pueden repartir beneficios entre los clientes. [69] En este sentido, las Cajas de Ahorro se diferencian en la aplicación social de sus resultados económicos, que son gestionados a través de la Obra Social para llevar a cabo la prestación de servicios oportuna, y en especial, a través de una fundación propia.

Para el año 2000, y según la Confederación Española de Cajas de Ahorro, las personas beneficiadas, directa o indirectamente por la Obra Social en España supera el 91% de la población española, con un número de centros propios superior a los 4.500. El volumen de actividades anuales supera las 100.000, destacando las del área cultural, con un 48% del total, y que ocupa su atención prioritaria. El área asistencial, con el 30% y el área docente, con el 16%, conforman el grueso de las partidas presupuestarias. De forma minoritaria, la Obra Social apoya las áreas de asistencia sanitaria e investigación con un 2% respectivamente.

En concreto, y según la Confederación Española de Cajas de Ahorro (2001), la

distribución del beneficio del conjunto de Cajas de Ahorro españolas para el año 2000, una vez liquidado el impuesto de sociedades, se concretó en un 74% para reservas (más de 2.200 millones de euros), y un 26% para Obra Social (770 millones de euros). La disminución del porcentaje que las Cajas dedican a Obra Social es significativo y progresivo, ya que en 1990 el porcentaje dedicado a Obra social fue del 32%. Ante tal hecho, el sector sociocultural español empieza a pensar que estas instituciones se asemejan cada día más a los Bancos. [70] De todas formas, las Cajas de Ahorro se defienden afirmando que en la última década 1990-99 los recursos destinados a Obra Social por las Cajas de Ahorro presentan una evolución creciente año tras año, con una cifra global de 4.885 millones de euros. Cierta es la afirmación pero cierto es también que porcentualmente han disminuido la partida presupuestaria de Obra Social ante el crecimiento brutal de beneficios. Diversas situaciones indican que la Obra Social de las Cajas de Ahorro tendrá que descubrir nuevas necesidades sociales que atender (medio ambiente, minorías marginadas, drogadicción, etc) reorientando parcialmente su discurso, así como encontrar nuevas fórmulas para que los beneficios contribuyan a reforzar de forma directa e inmediata el arraigo a su comunidad.

En cuanto a las entidades religiosas de base asociativa, cabe destacar que es uno de los fenómenos más importantes del hecho filantrópico en todos los países. En cuanto a España, y aunque la Iglesia Católica es la que, históricamente, ha asumido la preponderancia del culto religioso y que cuenta con unos importantes acuerdos bilaterales con el Estado, también deben tenerse en cuenta otros acuerdos recientes con las entidades religiosas evangélicas, con las comunidades israelitas y con la Comisión Islámica. Así, en 1981 se creó el registro de Entidades Religiosas, dependiente del Ministerio de Justicia, con el objetivo –no conseguido– de clasificar las asociaciones que tienen una finalidad exclusivamente religiosa. [71] [72]

Respecto a entidades religiosas representativas del hecho filantrópico en el contexto católico e internacional cabe destacar a *Cáritas*, movimiento que nace con el objetivo de coordinar todas las acciones caritativas de la Iglesia Católica en países desarrollados y subdesarrollados. Cáritas Internacional cuenta con el apoyo estructural de 125 países en todo el mundo.

En cuanto a Cáritas Española, sus objetivos son plenamente identificados con las tareas de lucha contra la pobreza y la exclusión social, fomentando la comunicación con la sociedad de las situaciones de injusticia detectadas [73] así como las acciones de respuesta que realiza. En este sentido, *Caritas* se ha convertido en un gran valedor de la Iglesia Católica en España, por su larga tradición al lado de la gente más desvalida.

Está constituida por todas las *Cáritas Diocesanas*, las agrupaciones de *Cáritas* de las Comunidades Autónomas españolas, las organizaciones nacionales de las asociaciones e instituciones católicas de acción caritativa y social, así como también de las ordenes y las instituciones religiosas específicamente dedicadas a la acción caritativa y social. La dirección de la organización la ejerce la Comisión Episcopal de Pastoral Social. [74] [75]

Los programas de Cáritas Española son suficientemente explícitos: Acogida y Asistencia, Tercera Edad, Cooperación Internacional, Puestos de trabajo y Economía Social, Transeúntes y colectivos sin techo, Administración, Drogodependencia, Infancia, Familia, Mujer, Infraestructura, Juventud, Comunicación, Inmigrantes, Sida, Desarrollo de Cáritas Diocesanas y Parroquiales, Minusvalías, Otros, Voluntariado, Desarrollo de la comunidad Gitana, Formación, Animación Comunitaria Rural, Reclusos y Exreclusos, Estudios y Documentación.

Cáritas es actualmente, y sin duda alguna, una de las ONL con más peso específico en el campo de la solidaridad humana.[76] Así lo demuestran las más de 650.000 personas de extrema pobreza que se benefician cada año en España de sus programas.

4. Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG)

Respecto a las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) [77] hay que decir, de manera resumida, que:

- A pesar de tener un objetivo público y social, son organizaciones privadas que no dependen, formalmente, de los poderes públicos (local, nacional o internacional).
- Son entidades sin ánimo de lucro, que en general se revisten de la figura jurídica de asociación (75%) o de fundación (25%). Pero debe tenerse en cuenta que no todas las asociaciones o fundaciones del "tercer sector" son ONG, o pueden ser consideradas ONG. [78]
- Son organizaciones con una clara voluntad de incidencia internacional (ONG nacionales que actúan a través de redes y federaciones o con proyectos propios en otros países, o también ONG internacionales).
- Finalmente, son organizaciones que trabajan para conseguir cambios sociales y transformar la realidad.

El elemento más preciado en las ONG es el factor humano, [79] sus personas, sus directivos y responsables, los cooperantes y los voluntarios. [80] Además, las diferencias con el resto de ONL se acentúan por la voluntad demostrada de actuar como agentes de cambio social entorno a unos fines de solidaridad internacional, lo que les otorga un alto grado de apoyo público y de presencia social, superior al de otras ONL. [81] Los expertos afirman que hay otros factores que distinguen las ONG ante otras ONL, como los mecanismos transparentes y participativos que utilizan para constituir sus órganos de gobierno, así como el debate público que envuelve todo tipo de decisión que las caracteriza.

La casi totalidad de estados europeos –cuna del fenómeno de las ONG– y de otros continentes no reconocen a las ONG internacionales y consecuentemente, sólo se les permite inscribirse como ONG nacionales, lo que evidentemente está en contradicción con su naturaleza y necesidades. El único país europeo explícitamente abierto a las ONG y a su carácter internacional es Bélgica, que desde principios del s.XX consideró a este tipo de entidad como ejemplo de organización filantrópica.

Respecto a su financiación, las ONG recaudan fondos públicos y privados. Respecto a la financiación pública, se nutren básicamente de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) que gestionan los diferentes gobiernos, independientemente

de otros recursos comunitarios. En 1998, la AOD que gestionó el gobierno central español llegó a 1.084 millones de euros, a los que deben sumarse otros 169'5 millones gestionados por gobiernos autonómicos y locales.

Entre las aportaciones privadas se encuentran las cuotas de socios, las donaciones y las herencias, y también recaudan fondos por la venta de material promocional, colaboraciones de servicios, campañas puntuales, ayudas de empresas, trabajo voluntario, entre otras. Las aportaciones públicas suelen proceder mayoritariamente de convocatorias de subvenciones y contratos con las diferentes administraciones públicas. Como afirman Armadans y Tarres "es necesario pensar que las ONG llevan a cabo una función pública muy importante y, por tanto, no es malo que administraciones públicas y empresas contribuyan, también, al mantenimiento de estas actividades. A pesar de todo, cuanto más autosuficiente sea una ONG –es decir, que obtenga recursos de su masa social– más podrá asegurar su independencia y más responderá a la sensibilidad y participación de sus asociados y asociadas". [82]

En cuanto al numero de ONG, [83] y según los mismos autores, se habla de la existencia de unas 5.000 ONG de tipo internacional en todo el mundo, aunque de ONG de tipo nacional se encuentra un numero muy superior. Europa cuenta con la Plataforma Europea de ONG, organización que centra sus esfuerzos, actualmente, en la creación de un grupo de trabajo contra la discriminación, en la preparación de una campaña para la elaboración de una Ley de derechos humanos y en la publicación de un documento sobre la financiación de las ONG europeas, entre otros asuntos.

Este tipo de organización no lucrativa es una de las más destacadas en el pensamiento de los jóvenes. Así, un estudio realizado por el *Instituto de la Juventud* a principios de 1997 en Madrid, ponía de manifiesto que el 52% de los jóvenes entrevistados confirmaba que pertenecía a una ONG.

Respecto a la figura jurídica que reviste habitualmente las ONG, debe dejarse constancia de las preferencias de sus promotores que, mayoritariamente, escogen la forma de asociación como la más ágil, aunque un 25% de las ONG espa-

ñolas revisten la forma jurídica de fundación. [84]

Respecto a la tipología de ONG, hay que indicar que es un grave error asociar este fenómeno única y exclusivamente al mundo de la cooperación al desarrollo. Aunque es bien cierto que el origen de las ONG está fuertemente ligado a misiones de tipo benéfico y contra la pobreza en el tercer mundo, no es menos cierto que algunas de las ONG más representativas y que más coinciden con la definición antes expuesta pertenecen a otros campos, como por ejemplo *Amnistía Internacional*, en el ámbito de los derechos humanos, o *Greenpeace*, en el ámbito del ecologismo, entre otras. Así, una clasificación muy acertada la aportan Armadans y Tarres que distinguen, como mínimo, 5 tipos de ONG, resultante del ámbito de actividad a que se dedican:

ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG)	ONG de cooperación para el Desarrollo
	ONG de emergencia y ayuda humanitaria
	ONG de medio ambiente
	ONG de derechos humanos
	ONG de paz

Por el interés creciente de este tipo de organizaciones en el contexto del tercer sector en todo el mundo, a continuación se exponen los hechos más destacados de los diferentes tipo de ONG. [85]

4.1. ONG de cooperación al desarrollo

Respecto a las ONG de cooperación al desarrollo (ONGD) [86] hay que tener en cuenta que son los principales actores de la cooperación no gubernamental y son uno de los elementos clave del fenómeno asociativo actual y, en consecuencia, las organizaciones más importantes en cuanto a número y en cuanto a volumen de recursos humanos y económicos. [87]

El objetivo básico de la tarea de las ONGD no es la cooperación en ella misma. Su objetivo es ayudar a cambiar las relaciones Norte-Sur, contribuyendo a la

satisfacción equitativa de las necesidades básicas de todos los seres humanos, dignificando la vida de las personas. Por eso, las actividades que realizan las ONGD en el contexto propio del beneficiario –lo que se denomina el Sur– van dirigidas a dar protagonismo a las poblaciones locales en su estrategia para conseguir una mejor calidad de vida en los ámbitos material, social, cultural y personal. Al mismo tiempo, las ONGD también realizan actividades orientadas a provocar cambios en sus propios países –en el Norte– con actuaciones informativas, reivindicativas o divulgativas.

Así, los principios que presiden toda actuación de las ONGD pasan por la coherencia entre la identidad, los objetivos y los instrumentos utilizados; por la potenciación de la democracia, el pluralismo, la autonomía y la participación; por la priorización de las actividades orientadas a transformar las relaciones Norte-Sur y a eliminar las causas de la pobreza; por el compromiso de evitar el fomento de valores culturales vinculados a causas o fuerzas que perpetúen el desequilibrio Norte-Sur; por el respeto, la equidad y el tratamiento paritario en la relación y cooperación con las contrapartes, los grupos y las organizaciones del Sur; por la independencia en la relación con las administraciones e instituciones públicas; y por la independencia hacia las empresas y entidades privadas con ánimo de lucro.

Desde esta perspectiva, el mensaje que se transmite es una clara negativa a hacer de la cooperación un instrumento de prestigio de los Estados o de las administraciones públicas, o también algo que sólo beneficie a sectores privilegiados de las sociedades del Sur. Profesionales como Ignasi Carreras, director de Intermón, afirman que las ONGD tienen el "rol de promotores del derecho universal a una vida digna, y mediante nuestro trabajo de sensibilización social, en las tareas de presión política y en nuestro cometido de acercar la realidad del Sur a la sociedad del Norte".

De todas formas, la evolución de las ONGD a lo largo de los últimos 50 años demuestra que no siempre estas organizaciones han buscado unos objetivos de implicación política y social tan importantes como la generación de ONGD actual. En la etapa de nacimiento (1945 en adelante) destaca el carácter

asistencialista de estas organizaciones, a diferencia de la segunda etapa (1960) en la que éstas buscan el desarrollo local en el sur al mismo tiempo que sensibilización en el norte. Tras la crisis del petróleo de 1973, se inicia una fase de *partenariado* en los países del sur y de denuncia de causas en el norte, que deja paso a la cuarta etapa actual, en la que destaca la incidencia política de las ONGD de última generación (1982 en adelante) como hecho diferenciador, como la herramienta imprescindible para tratar de cambiar las estructuras que oprimen muchos pueblos de Sur. También debe mencionarse otro ámbito de trabajo de las actuales ONGD, como es el *Comercio Justo*, [88] una actuación cada vez más extendida en muchos países, que pretende fomentar las relaciones de comercio y la implicación de todas las personas como consumidores responsables.[89]

En cuanto a los recursos transferidos por las ONGD del Norte a los países poco desarrollados, se pasó de 1.000 millones de dólares en 1970 a 7.200 millones de dólares en 1990, que representan tan sólo el 13% de los recursos que reciben estos países. Aunque las ONGD han triplicado sus gastos en los países del Sur en el año 2000, aportan menos del 20% de la AOD, llevada a cabo, básicamente, por los estados de manera directa.

Los organismos públicos españoles que otorgan ayudas y subvenciones a muchos de los proyectos que presentan las diferentes ONGD son, básicamente, la SECIPI –Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica, creada en 1985– y la AECI –Agencia Española de Cooperación Internacional, en 1988– ambos organismos dependientes del Ministerio de Asuntos Exteriores, así como también los Fondos Municipales de Cooperación y Solidaridad. Los organismos públicos de la UE también son una fuente importante de financiación para las ONGD españolas.

Una de las campañas de tipo internacional que se llevó a cabo en la década de los 80 de más trascendencia social fue la que pidió el 0'7% del PIB de cada país –del Norte– para los países pobres. En España, la campaña fue iniciada, entre otros, por *Intermón*, y *Justícia i Pau*. [90]

ONGD representativas en el contexto cercano son, entre otras, la fundación

Intermón (la "decana" entre todas las ONGD españolas, creada en 1956), *Mans Unides* (1960), *Setem* (1968), y más recientemente, *Educación Sin Fronteras*, y *Cooperacción*.

En cuanto a los países del Sur que reciben la cooperación de las ONGD españolas, y según la Coordinadora de ONGD de España, respecto al año 1997 se encuentran, mayoritariamente, los de la América Latina (1.847 proyectos, 63'8%), África (610, 21'1%), Asia (294, 10'2%), Europa (96, 3'3%), Oriente Medio (43, 1'5%) y Oceanía (3, 0'1%).

Respecto al número de socios que mueven las ONGD españolas, la misma fuente de la Coordinadora nacional confirma que éstos superan la cifra de 1'2 millones –año 1996– teniendo en cuenta únicamente los datos de las ONGD que conforman la Coordinadora.

Las mismas ONGD cuentan con un código ético y de conducta que marca los criterios de captación y utilización de los recursos económicos. Por un lado, un firme compromiso de velar para que la procedencia de los fondos no impida la libre actuación y el cumplimiento de los propios objetivos. Por otro lado, respetar la voluntad de los donantes en cuanto al destino final de los fondos que aportan. También, la obligación de realizar evaluaciones y auditorías de la organización, así como presentar –como anexo de la memoria anual– los datos económicos de cada ejercicio y mostrarlos a los socios, a los donantes y a los posibles beneficiarios. Y finalmente, del mencionado código ético se desprende que hay que buscar la máxima coherencia con los objetivos y la identidad de las ONGD, respetando el marco legal vigente y los principios establecidos en el código.

Debe indicarse que las ONGD son las ONL más avanzadas en cuanto a la utilización de técnicas estratégicas de comunicación con sus públicos. [91] Aunque ha sido un proceso evolutivo que las ha llevado a esta necesidad, lo cierto es que con el compromiso colectivo de los denominados códigos éticos, estas organizaciones han dado un gran paso adelante respecto a su credibilidad ante la sociedad, y más concretamente, con sus públicos donantes.

4.2. ONG de emergencia y ayuda humanitaria

Respecto a las ONG de emergencia y ayuda humanitaria, son organizaciones que tienen como objetivo la atención a las personas y poblaciones víctimas de situaciones catastróficas imprevistas, como incendios, inundaciones, terremotos, erupciones volcánicas, sequías, entre otras. [92] En el caso que estas situaciones se produzcan en países con una red sanitaria insuficiente y con pocos recursos económicos, el papel de estas organizaciones se hace aún más necesario.

Este tipo de organización también se hace notar en situaciones de guerra y en conflictos de violencia abierta. Así, los refugiados y los desplazados son algunas de las consecuencias de este tipo de conflicto, y donde las ONG de emergencia y ayuda humanitaria pueden dar una respuesta inmediata, que se concreta en tareas sanitarias, envío de alimentos u organización logística de campos de refugiados. Según Armadans y Tarres "estas ONG actúan con rapidez y más allá de las prevenciones de los estados que por prudencia diplomática o connivencia no actúan o lo hacen de forma muy lenta".

ONG de emergencia y ayuda humanitaria representativas de todo el mundo son, entre otras, la *Cruz Roja*, *Médicos Sin Fronteras* o *Ayuda en Acción*.

Cabe destacar que el año 1999 ha sido el más catastrófico que se recuerda en todo el siglo XX –y también es casual que la última década del siglo lo ha sido en referencia a toda la historia humana, con 127 millones de afectados–. Los avisos de los científicos y los ecologistas no son en balde.

En los últimos años, muchas de estas ONG de emergencia y ayuda humanitaria también han desarrollado proyectos que van más allá de la atención urgente en casos de emergencia, sobre todo en el ámbito de la asistencia sanitaria estable y programas de educación, cuestión que ha provocado una cierta confusión en cuanto a la clasificación que este trabajo pretende demostrar.

4.3. ONG de medio ambiente

Respecto a las ONG de medio ambiente, su nacimiento se sitúa a finales de los años 60, con la generalización del movimiento ecologista en todo el mundo occidental. La necesidad de parar el ritmo de devastación de los recursos naturales por parte del hombre, la contaminación del entorno y la destrucción de especies animales, parajes y espacios naturales, ha llevado a diversos grupos y organizaciones a desarrollar diversas respuestas ante estas situaciones.

Las ONG de medio ambiente toman, desde esta perspectiva, dos posturas que las caracterizan: por un lado, una postura conservacionista, que se traduce en una actitud de defensa de los espacios naturales y especies biológicas amenazadas; y del otro, una postura crítica al modelo económico capitalista y al consumismo de las sociedades occidentales, que se concreta en la investigación de un desarrollo económico y social sostenible, equitativo y liberador.

El ecologismo cuenta, desde 1971, con una ONG internacionalmente reconocida como *Greenpeace*, una organización nacida en los EUA que consiguió un impacto comunicativo y social importante en su lucha contra las pruebas nucleares. Progresivamente, *Greenpeace* fue actuando en diversas situaciones límite en la defensa de espacios naturales marinos así como especies animales en peligro de extinción, siempre con una minuciosa técnica de comunicación social. Actualmente, esta ONG cuenta con más de 30 grupos nacionales y 4 millones de personas asociadas en todo el mundo.

Sin ánimo de ser exhaustivo, sirva la relación de ONG más representativas en el ámbito del medio ambiente de las diferentes Comunidades Autónomas españolas: *WWW/Adena*, *Liga para la Defensa del Patrimonio Natural* (DEPANA), *Andalus*, *SEO/BirdLife*, *Amigos de la Tierra*, *Silvema*, *Gurelur*, *Gohns*, *Acció Ecologista*, *Acció Ecologista Agró*, *Fapas*, *Associació per la Defensa i l'Estudi de la Natura*, y el *Grup Balear de Ornitologia i Defensa de la Natura* (GOB).

4.4. ONG de derechos humanos

Respecto a las ONG de derechos humanos, debe indicarse que sus orígenes se remontan al año 1949, año de la proclamación de la Declaración Universal de los Derechos Humanos por parte de la ONU.

Todas ellas trabajan por la sensibilización de la población y la difusión de la mencionada declaración en todo el mundo, así como por la denuncia de violaciones y vulneraciones de derechos humanos, tanto respecto al derecho a la vida, al derecho a la libre expresión, al derecho al trabajo, al derecho a la educación, entre muchos otros que proclama la carta universal. Las ONG de derechos humanos se esfuerzan, también, en la promoción de códigos, tratados y medidas que garanticen más respeto por los derechos de los seres humanos, en todos los países del mundo, sin excepción.

La ONG de derechos humanos más representativa es *Amnistía Internacional*, organización nacida en Gran Bretaña en 1960. [93] Esta ONG se ha convertido, con el paso de los años, en la conciencia pública del planeta, gracias a sus informes anuales sobre la situación de los derechos humanos, zona por zona, país por país. Allí donde los gobiernos ponen trabas a la investigación de hechos y acontecimientos públicos, *Amnistía Internacional* envía misiones de información e investigación, y sus resultados son transmitidos mediante sus redes de miles de personas y grupos en todo el mundo que, de manera simultánea, promueven llamadas y protestas en favor del respeto a los derechos denunciados. En los últimos años, esta ONG ha centrado sus objetivos en la lucha contra la pena de muerte, contra la tortura física y psicológica, así como en la liberación de los presos de conciencia o la demanda de juicios justos para todos los presos.

Entre las ONG de derechos humanos más destacadas en el contexto cercano se encuentran la *Asociación para las NU en España*, el *Centro Unesco de Cataluña*, *SOS Racismo*, *Ca la Dona*, *Front d'Alliberament Gai*, o la *Lliga pels drets dels Pobles*, entre muchas otras.

4.5. ONG de paz

Respecto a las ONG de paz –o pacifistas– y según Armadans y Tarres, destacan por su trabajo "a favor de la paz, el desarme, investigando las causas de los conflictos, las formas de prevenirlos y de resolverlos de forma no violenta y cooperada; presionando para obtener el desarme y la desmilitarización sociales y extendiendo la educación por la paz".

Aunque no se conocen ONG internacionales que trabajen específicamente para la paz –sí en el ámbito nacional y local–, se pueden encontrar redes internacionales de aire pacifista y antimilitarista, como por ejemplo la *International Peace Bureau*, nacida en 1892, y que cuenta con más de 150 grupos y entidades de 50 países de todo el mundo. En el entorno más cercano, las ONG de paz más importantes son la *Fundació per la Pau*, los grupos cristianos de *Justícia i Pau*, o la fundación *S'Olivar de Estellencs*, de Mallorca, entre otras.

Como actividad más destacada en los últimos años, las ONG de paz promueven la objeción de conciencia fiscal a los gastos militares, una objeción no reconocida legalmente que consiste en descontar de los impuestos propios la parte proporcional que el Estado dedica a gastos militares y dirigir estos recursos, por pequeños que sean, a una organización o proyecto que persiga la paz o el desarrollo.

4.6. Problemática común de las ONG

Como afirma F. Martí, director del Centro Unesco de Cataluña, la evaluación globalmente positiva del mundo de las ONG no ha de esconder los problemas pendientes. El autor se pregunta por la proliferación excesiva de nuevas ONG dedicadas a la cooperación al desarrollo y denuncia el poco rigor de trabajo de algunas ONG que funcionan de manera demasiado amateur y, sobre todo, la debilidad financiera y asociativa de muchas ONG que en lugar de vivir de las aportaciones personales y económicas de la sociedad civil, dependen demasiado de las subvenciones públicas. Uno de los grandes "portavoces" críticos de

esta necesidad de cambio es el eurodiputado José Maria Mendiluce, que aprovecha cualquier ocasión pública para animar, y al mismo tiempo denunciar, la situación de las ONG ante el proceso de globalización.

Así, se deduce la necesidad que, desde los poderes públicos y los partidos políticos, se canalicen las aspiraciones de los ciudadanos en relación con la solidaridad, teniendo en cuenta que el trabajo de las ONG es sólo un trabajo complementario del ejercicio de la responsabilidad que corresponde a los estados, sin olvidar las iniciativas que puedan protagonizar las universidades, los centros de investigación, las empresas y las asociaciones empresariales, los colegios profesionales, los sindicatos, las confesiones religiosas, las entidades culturales, las empresas locales, las asociaciones de mujeres y las asociaciones juveniles.

Como afirma Álvarez de Mon, a pesar de ser evidente la necesidad de aumentar el volumen de fondos públicos para iniciativas solidarias, más necesario es aún el establecimiento de unos criterios claros de repartición de estos recursos entre las ONG, así como unos procedimientos de control en la aplicación de estos fondos y unos mecanismos de evaluación del impacto de estas organizaciones y sus proyectos. [94] En demasiadas ocasiones, los fondos destinados a la ayuda internacional son de dudosa efectividad, de escasa calidad y, en gran parte de los casos, no están dirigidos a países de bajo nivel de renta –como por ejemplo, México, China, Marruecos o Indonesia, que ni por asomo pueden considerarse de los más pobres–. [95]

Otros autores como Joan denuncian que el Estado español –las Comunidades Autónomas no tienen competencias en materia de cooperación– es quien menos ayuda, entre los miembros de la OCDE, a los países pobres y a sus ONL, en concreto únicamente con un 10% de la AOD (si se hace caso de los datos oficiales presentados anteriormente, la ayuda que otorga el gobierno central de tipo no reembolsable representa el 32%, no un 10%). El autor afirma, así, que el 85% de las aportaciones oficiales a la cooperación al desarrollo es de carácter reembolsable y cuando no, tienen carácter condicional, es decir, que obligan a los países receptores de las ayudas a adquirir bienes o servicios españoles. De-

nuncia, también, que los países que a menudo son beneficiados, han sido reiteradamente acusados de violar los derechos humanos. [96]

Debe indicarse que la situación está cambiando últimamente, gracias a una cierta profesionalización en las decisiones técnicas de las administraciones públicas españolas, que cuentan con un mayor asesoramiento externo que les facilita la difícil tarea. A pesar de ello, las decisiones cualitativas aún responden a intereses políticos internacionales. El reto de futuro está, no sólo en el aspecto cuantitativo y de porcentajes, sino en el de la calidad y la transparencia de la realización y la gestión de las acciones y los recursos destinados a la cooperación. Así, y según Álvarez de Mon, los criterios que han de presidir la concesión de las ayudas pasan por retornar el protagonismo al beneficiario y no a la entidad receptora de la ayuda. En este sentido, propone que la Administración tenga en cuenta tres aspectos:

1) Los requisitos para acceder a las ayudas públicas no deben basarse en criterios formales –ser fundación o asociación– sino en indicadores de solvencia, como la capacidad de gestión de la entidad o la autosuficiencia financiera.
2) El formulario debe permitir una información suficiente sobre el programa del proyecto, y en el cual se deben poder detectar, tanto el conocimiento del problema por parte de la entidad solicitante, como el realismo del proyecto, un proyecto con unos objetivos que no traten de arreglar el mundo sino de resolver unos problemas muy concretos y definidos.
3) El formulario debe permitir una información sobre los resultados que pueda medir, no tan sólo el número de beneficiarios atendidos sino también el cambio producido en estos beneficiarios, protagonistas de su propio cambio.

Este autor está en la línea de muchas ONG de cooperación para el desarrollo que, desde hace un cierto tiempo, proclaman un cambio de enfoque en las tareas de cooperación. El futuro de estas entidades pasa por integrar a los beneficiarios de la ayuda en la formulación, la ejecución y evaluación de los proyectos, facilitando a las administraciones públicas la toma de decisiones.

Pero al mismo tiempo, las ONGD, mayoritariamente asociaciones que no están declaradas de utilidad pública, reclaman una urgente revisión de su fiscalidad, de la cual se encuentran perjudicadas en comparación con otras ONL, teniendo en cuenta la importante tarea social y económica que desarrollan. Muchos países europeos sufren la misma indefinición y, consecuentemente, "sus" ONG reclaman revisiones similares.

CAPÍTULO IV
LA FILANTROPÍA COMO "SERVICIO VOLUNTARIO": EL VOLUNTARIADO

Mientras que la definición de voluntariado sirve para las personas que se consideran como tales (dimensión individual), también sirve para las instituciones que se definen como voluntarias (dimensión colectiva).

Existen una serie de elementos que configuran el concepto de voluntariado en el contexto de la filantropía. En líneas generales:

- Se trata de una actuación voluntaria, no obligada.
- Es una forma de trabajo en beneficio de la comunidad.
- Tiene un carácter altruista.
- No debe implicar ningún tipo de relación laboral; no debe realizar tareas profesionalizadas.
- Es una prestación de carácter gratuito.
- Se ha de realizar integrado en una organización de voluntarios.
- No pide una formación académica determinada.
- Implica un compromiso.

Una definición de interés la aporta el estudio encargado por el Ministerio de Asuntos Sociales de España, y llevado a cabo por Rodríguez Garrido, G. y Codorniu, M. (1996) "*Las entidades voluntarias en España: Institucionalización, estructura económica y desarrollo social*", que define al voluntario como aquella "persona de cualquier edad o sexo que por alguna motivación presta sus servicios no retribuidos económicamente y de forma no contractual (aunque no se excluyen posibles gratificaciones monetarias o en especias) en entidades de ayuda a marginados sociales". [97]

En el mismo estudio, se especula con la cifra de 286.403 voluntarias y voluntarios en España, [98] aunque la cifra parece ser, a todas luces, muy inferior a la real

a no ser que se excluya, por ejemplo, a Cataluña, comunidad autónoma que cuenta con más de 500.000 voluntarios. [99] Un cálculo más aproximado lo ofrece el profesor Ignacio Ruiz de Olabuénaga que estima la cifra en más de un millón de ciudadanos españoles que ejercen el voluntariado en todos sus ámbitos, lo que representa, en cifras macroeconómicas, más de un 7% del PIB español. [100]

A modo comparativo, el sector voluntario en los EUA cuenta con 93 millones de ciudadanos que, de una manera u otra, y con una media de 4'2 horas semanales, participa en actividades no lucrativas. Según la organización *Independent Sector* (1992) una cuantificación económica del trabajo voluntario en los EUA asciende a 184.000.000.000 dólares. Por otra parte, el 60% de los *teenagers* se considera voluntario, así como cerca del 50% de la población adulta. El sector independiente en los EUA hace un cálculo progresivo, año tras año, del valor del "tiempo del voluntario", que respecto a 1997 se estima en 3,73 dólares la hora.[101]

Respecto al perfil del voluntario español, el mencionado estudio de Rodríguez Garrido, G. y Codorniu, M. afirma que se trata de una persona de 31 años de edad, que ofrece una media entre 12 y 14 horas mensuales de su tiempo personal al trabajo voluntario, lo que viene a representar un 10%, aproximadamente, de una jornada laboral de 40 horas. En 1997, la Plataforma para la Promoción del Voluntariado en España realizó un estudio europeo actualizando algunos datos en cuanto a España como la media de edad, que la sitúa en 29 años, la proporción superior de hombres voluntarios (56%) sobre la de mujeres (44%), y el nivel de estudios (un 36% dispone de estudios universitarios y un 40% tiene estudios secundarios). Así, un 56% de los encuestados por la Plataforma afirmaron que dedicaban una media de 5 horas semanales al voluntariado.

Según un estudio de la Plataforma para la Promoción del Voluntariado en España (1997), la distribución por edades de los voluntarios en España sería la siguiente:

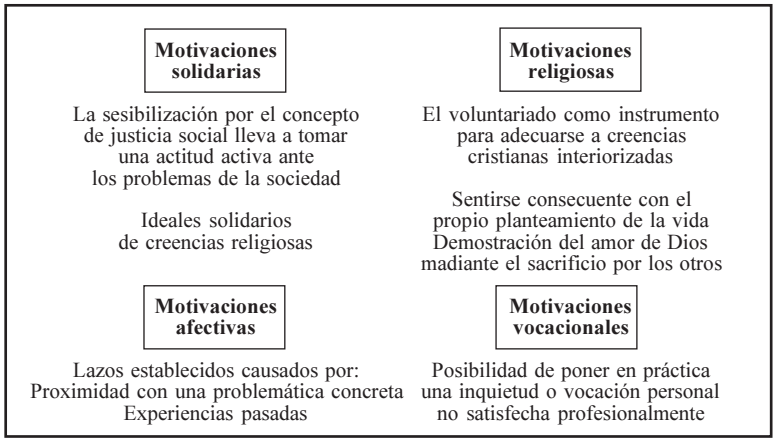
Edad	Nº Voluntarios	%
Menos de 18 años	29.983	12
Entre 18 y 29 años	138.015	57
Entre 30 y 45 años	38.038	16
Entre 46 y 65 años	21.200	9
Mayores de 65 años	15.387	6
Total	242.623	100

Los datos del estudio reflejan la fuerza de un voluntariado juvenil situado en la franja de los 18-30 años, que ejercen libremente la actuación filantrópica del voluntariado, representando el 60% de la masa de voluntarios españoles.

Según Álvarez de Mon, y haciendo una extrapolación, se necesitarían 12 voluntarios para obtener la misma productividad, medida en horas, de un solo empleado a tiempo completo, y teniendo en cuenta los casi 300.000 voluntarios que calcula el autor que existen en España, éstos pueden representar 25.000 puestos de trabajo, que sumados a los 100.000 contratos laborales generados por las entidades sin ánimo de lucro, el "tercer sector" español crea 125.000 puestos de trabajo al año. Cabe indicar, en este punto, la necesidad que existe en España de un estudio serio en este campo. Los datos actuales son dispersos y contradictorios, dependiendo de la fuente que realiza el estudio. En el caso de fuentes oficiales, las cifras también son dispares. Según la Secretaría de Estado del Ministerio de Asuntos Sociales el número de trabajadores a sueldo en organizaciones no lucrativas españoles se cifra en 284.000 personas, llegando a la conclusión que el "tercer sector" español ocupa a un 2% de la población del país. Otros autores, en el contexto de contradicción mencionado, aumentan la cifra de empleo en el sector hasta las 550.000 personas, con una tasa del 3,4% de la población activa, aunque sin justificación alguna.

Como afirma García Roca, las motivaciones del voluntario nacen como un ejercicio de solidaridad, "en contacto con los sujetos frágiles, en confrontación con la exclusión y en referencia a una sociedad alternativa que incorpora la natura-

leza como la casa frágil y común de todos los seres vivos y la universalización compartida de los bienes". [102] Así, y según un estudio cualitativo realizado por el *Institut Català del Voluntariat*, se detectan una serie de elementos comunes en cuanto a las motivaciones para ser voluntario.



Fuente: *Dimensions del Voluntaritat* (1994)

Respecto al ámbito en que trabajan los voluntarios, el mencionado estudio muestra unos resultados claramente identificados con los ámbitos social y cultural por encima de todos los otros. Casi tres cuartas partes de los voluntarios se dedican a tareas sociales y culturales, mientras que ámbitos como el ambiental o la cooperación, con un gran potencial de actuación, están escasamente cubiertos.

A modo comparativo, se aportan unos datos de interés en cuanto a perfiles ocupacionales del sector voluntario en diferentes ámbitos económicos, referidos a diversos países en 1998.

	Sector público y defensa	Cultura	Desarrollo económico	Educación	Medio Ambiente	Salud	Asociaciones Profesionales	Servicios Sociales
Alemania	1.8%	5.8%	6.6%	12.6%	0.9%	33.2%	4.2%	33.8%
Argentina	0.1%	24.1%	5.5%	40.6%	0.2%	17.0%	4.6%	3.3%
Australia	3.2%	16.8%	10.9%	23.3%	0.6%	18.7%	4.3%	20.2%
Austria	4.5%	8.4%		8.9%	0.4%	11.6%	1.4%	64.0%
Bélgica	0.4%	4.9%	9.9%	38.8%	0.5%	30.4%	0.9%	13.8%
Brasil	0.6%	17.0%	1.1%	36.9%	0.2%	17.8%	9.6%	16.4%
Colombia	1.4%	9.9%	13.9%	21.5%	0.8%	18.6%	16.0%	15.5%
Eslovaquia	2.9%	36.7%	1.1%	28.5%	6.8%	1.9%	10.4%	5.2%
España	3.4%	11.8%	11.2%	25.1%	0.3%	12.2%	1.8%	31.8%
EUA	1.8%	7.3%	6.3%	21.5%		46.3%	2.9%	13.5%
Finlandia	8.7%	14.2%	2.4%	25.0%	1.0%	23.0%	7.2%	17.8%
Francia	1.9%	12.1%	5.5%	20.7%	1.0%	15.5%	1.8%	39.7%
Holanda	0.0%	3.4%	2.6%	28.3%	0.9%	42.5%	2.0%	19.4%
Hungría	1.0%	38.1%	13.2%	10.0%	2.0%	4.5%	16.1%	11.1%
Irlanda	0.4%	6.0%	4.3%	53.7%	0.9%	27.6%	2.2%	4.5%
Israel	0.4%	5.7%	1.0%	50.3%	0.8%	27.0%	1.8%	10.9%
Japón	0.2%	3.1%	0.3%	22.2%	0.4%	46.6%	6.3%	16.4%
México	0.3%	7.7%	0.5%	43.2%	0.7%	8.1%	30.5%	8.7%
Perú	0.8%	4.0%	14.5%	74.5%	0.6%	4.2%		1.2%
Rumania	4.7%	35.5%	3.6%	14.3%	0.7%	14.0%	3.6%	21.4%
Chequia	4.0%	22.1%	10.4%	8.5%	14.7%	12.8%	11.5%	12.5%
UK	0.7%	24.5%	7.6%	41.5%	1.3%	4.3%	2.6%	13.1%

Fuente: *The Chronicle of Higher Education*, 1998.

Deben destacarse los sectores de cultura, educación y salud como los más representativos en cuanto a número de voluntarios en los diferentes ámbitos de los países representados.

Respecto al conjunto español, los datos de este estudio norteamericano indican que los sectores asistenciales, como los servicios sociales y la educación, son los que cuentan con un mayor número de voluntarios, datos que

coinciden, parcialmente, con la encuesta realizada por el *Institut Català del Voluntariat* tres años antes.

Finalmente, destacar que España ha contado, por primera vez en su historia, con un Plan Estatal de Voluntariado 1997-2000, aprobado por el Consejo de Ministros el 24 de julio de 1997, que ha tratado de priorizar las actuaciones en materia de voluntariado en los ámbitos público y privado. Las cuatro grandes áreas de actuación del Gobierno son la de sensibilizar a la sociedad, promover una auténtica cultura del voluntariado, prestar apoyo técnico y financiero y crear mecanismos de coordinación para garantizar la participación de los distintos agentes sociales. La prorrogación o renovación del citado Plan en los primeros años del s.XXI dependerá del análisis y valoración de las políticas resultantes surgidas de esta iniciativa reguladora, aunque la puesta en marcha de un Segundo Plan Estatal de Voluntariado está asegurada.

1. Características jurídicas del voluntariado

Tanto la Carta Social Europea, la Constitución Española, y diversos Estatutos de autonomías avalan y reconocen los valores fundamentales de la acción voluntaria. La Unión Europea, también, ha sido uno de los organismos impulsores del ordenamiento normativo del hecho voluntario. La *Recomendación 9/85* de 21 de junio de 1985, del Comité de Ministros del Consejo de Europa *sobre trabajo voluntario en actividades de bienestar social*, ha sido fundamental en la posterior creación de leyes de voluntariado de diferentes países, y su influencia ha sido decisoria en la normativa española.

Jurídicamente, es necesario indicar que el voluntariado en España se regulariza a escala autonómica, destacando la comunidad catalana como la decana en cuanto a normativa, órganos públicos promotores y la propia ciudadanía. Las numerosas leyes de diferentes autonomías en España sobre el fenómeno del voluntariado fueron el motivo de la promulgación de la Ley estatal 6/1996, promovida con un cierto retraso social, que crea un marco legislativo unificado y pretende coordinar las actuaciones de las Comunidades Autónomas Esta ley define el

voluntariado como el conjunto de actividades de interés general, desarrolladas por personas físicas, siempre que las mismas no se realicen en virtud de relación laboral, funcionarial, mercantil o cualquier otra retribuida. Con anterioridad, destacan las leyes de voluntariado social de Cataluña, País Vasco, Castilla La Mancha, Aragón y Madrid, así como diversos Decretos que regulan el voluntariado social en las Comunidades Autónomas de Andalucía, La Rioja, Baleares, Castilla y León, y Extremadura.

La actividad de voluntariado está íntimamente ligada al campo social, en la que los destinatarios son personas o colectivos con alguna característica que dificulta su plena integración. Pero el voluntariado también se encuentra en el contexto comunitario, basado en la promoción de la participación y de la vida asociativa, dinamizador del entorno sociocultural. El voluntariado también se encuentra en el campo cultural, en que el objeto de la acción es la cultura popular y el patrimonio cultural de la comunidad. O también en el campo ambiental, que trabaja en defensa de la naturaleza y el medio ambiente. O en el área de cooperación internacional, donde el voluntariado actúa en favor de otros países, especialmente de los poco desarrollados.

En España, además de los organismos competentes a escala autonómica, seis ministerios tienen competencias en el ámbito del voluntariado: el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, el Ministerio de Sanidad y Consumo, el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, el Ministerio de Medio Ambiente, el Ministerio del Interior y el Ministerio de Asuntos Exteriores.

El voluntariado se debe diferenciar de otros figuras próximas, como los grupos de *Ayuda Mutua*, [103] que son aquellos en los cuales sus miembros participan de una problemática común, y su función se fundamenta en el soporte y la solución de los problemas propios del grupo (p.ej. grupos de drogodependientes y sus familias). [104] También debe diferenciarse de la *Participación Ciudadana*, que se da cuando sus miembros tienen un interés común centrado en el objetivo de mejorar determinados aspectos del colectivo –caso de las Asociaciones de Vecinos (AAVV) o las Asociaciones de Madres y Padres de Alumnos (AMPA)–. O también de los *Objetores de Conciencia*, que no se pueden considerar voluntariado,

aunque realizan tareas similares, por no tener carácter altruista. O de la figura del colaborador social que presta el *Servicio Civil Sustitutorio*, ya que su actuación se debe a una obligación legal.

Las diferentes disposiciones normativas de Cataluña pueden ayudar en la delimitación del concepto. Tratan el voluntariado como una prestación de servicios sin contraprestación económica, en el ámbito cívico o social, [105] aceptada voluntariamente por el prestador y a través de una organización democrática, estable y sin afán de lucro. Se excluyen, tácitamente, del concepto jurídico de voluntariado las acciones de naturaleza esporádica y aislada por razón de amistad, benevolencia y buena vecindad, aunque se realicen bajo los principios de solidaridad y participación, así como todas aquellas prestaciones que no tienen estrictamente el carácter cívico o social, como las derivadas del ámbito político.

Otros autores como Bayarri difieren de este posicionamiento y amplían el marco de organizaciones susceptibles de actuar en este ámbito: "la peculiaridad más genuina de este fenómeno ha sido el desarrollo de tareas de solidaridad hacia los demás –y también buscar objetivos comunes– que surgen de la libre voluntad de la persona. Normalmente esta tarea se enmarca dentro de algún tipo de organización colectiva –asociación, iglesia, sindicato, partido, centro, etc–".

En este caso, el mencionado estudio realizado por la Plataforma para la Promoción del Voluntariado en España indica que la mayoría de ONL españolas cuentan con un número importante de voluntarios en sus estructuras. Los datos que se muestran a continuación demuestran la distribución de las ONL según la proporción de voluntarios sobre el total del personal.

Nº Voluntarios	Nº ONL	% ONL
Hasta el 25%	299	49,8%
Del 25 al 50%	81	13,5%
Del 50 al 75%	57	9,5%
Más del 75%	94	15,7%
Todos son voluntarios	69	11,5%
Total	600	100%

Según Calvet, con los condicionantes normativos sobre voluntariado generalmente aceptados –prestación de servicios sin contraprestación económica, ámbito cívico o social, aceptación libre y voluntaria del prestador, y a través de una organización democrática, estable y sin ánimo de lucro– surgen diversos dilemas. Por un lado "compaginar ideológicamente dos discursos más bien incompatibles, difícilmente compaginables en un plano global, como son mercantilismo y altruismo, competitividad y solidaridad; por el otro, evitar el conflicto de intereses entre el trabajo social y cívico remunerado, y la tarea voluntaria y altruista gratuita en el sentido que las nuevas áreas de intervención del voluntariado puedan crear nuevos puestos de trabajo debido a las necesidades de profesionalidad por parte del voluntariado". En este sentido, el autor reclama evitar una visión utilitarista e instrumentista, de delegación de competencias de la economía productiva hacia el voluntariado.

También hay que tener en cuenta que la figura del voluntario tiene detrás, en la mayoría de los casos, a la entidad voluntaria, en la medida que es la que organiza la actividad y se hace responsable ante terceros. Y esta entidad voluntaria puede manifestarse de diversas maneras, siempre y cuando sus finalidades se rijan bajo el principio de solidaridad, su estructura organizativa sea democrática, sus actividades tengan el carácter cívico, social o cultural, y se dirijan a la comunidad. Se encuentran, por ejemplo:

- Asociaciones sin ánimo de lucro
- Entidades derivadas del derecho eclesiástico o de otras asociaciones religiosas reconocidas por el Estado
- Entidades que, estatutariamente, se reconocen a si mismas el carácter voluntario
- Federaciones que agrupan diversas asociaciones del ámbito voluntario
- Grupos de voluntariado con personalidad jurídica propia
- Fundaciones que desarrollan actividades sociales y benéficas, con voluntarios al frente de estas actividades, y que cuentan con mecanismos democráticos que permiten a los voluntarios participar activamente en la planificación y evaluación de la actuación.

El voluntario debe tener en cuenta que su actividad solidaria afecta, de manera importante, al conjunto de la sociedad. Los derechos y las obligaciones derivadas de la actividad de voluntariado no están regulados formalmente en ningún ordenamiento jurídico. Actualmente, y respecto a Cataluña, se cuenta con la *Carta del Voluntariat de Catalunya*, aprobada en 1995 en el contexto del *I Congrés Català del Voluntariat*, donde se describen los derechos y los deberes del voluntario. El texto final se inspira, entre otros, en las recomendaciones del Consejo de Europa y del Parlamento Europeo sobre voluntariado, en la Carta europea para los voluntarios propuesta por *Volonteurope* y en la Declaración universal sobre el voluntariado proclamada en el Congreso Mundial por iniciativa de la IAVE. Así, considera:

- Que el voluntariado es una manifestación solidaria que se canaliza por medio de entidades sin ánimo de lucro.
- Que todos los ciudadanos tienen el derecho de organizarse y contribuir, de acuerdo con sus preferencias y capacidades, al trabajo que realiza el voluntariado.
- Que el compromiso de actuación que supone el voluntariado se fundamenta en una decisión libre y personal motivada por principios de solidaridad y altruismo.
- Que el voluntariado contribuye a un desarrollo social de nuestro entorno y del mundo, más justo, solidario, equilibrado, pacífico y respetuoso con el medio, mediante la participación de los ciudadanos en la vida de las sociedades.
- Que el voluntariado estimula la responsabilidad social de los ciudadanos y contribuye a la resolución de las necesidades sociales.
- Que el voluntariado fundamenta su acción en los principios de asociación y participación democráticas, respecto a la dignidad, igualdad y libertad de la persona.
- De acuerdo con los aspectos mencionados, y para impulsar el crecimiento del hecho voluntario y la seguridad jurídica, propone que todas aquellas personas voluntarias y las entidades donde se organicen acomoden su actuación a los siguientes Derechos.

La misma *Carta del Voluntariat* define los Derechos del Voluntario de la forma siguiente:

1. Obtener información de la entidad donde colabora, sobre el funcionamiento, las finalidades y sus actividades, apoyo en el desarrollo de la acción voluntaria y medios para poder ejercitarla convenientemente.
2. Recibir la formación necesaria para el desarrollo de la actividad.
3. Ser tratado sin ningún tipo de discriminación y con todo el respeto a su condición y creencias.
4. Disfrutar de acreditación suficiente como voluntario ante terceros y obtener certificación de su participación en los programas.
5. Participar activamente en la elaboración, planificación, ejecución y evaluación de los programas y actividades donde colabore, con el reconocimiento social de su actividad.
6. Estar cubierto de los riesgos derivados de la actividad que lleva a cabo como voluntario y de los daños que, involuntariamente, pudiese causar a terceros por razón de su actividad.
7. Resarcirse, si así lo desea, de los gastos que le pudiese ocasionar la actividad voluntaria.
8. Acordar libremente las condiciones de su acción voluntaria y el compromiso de los trabajos definidos conjuntamente, el tiempo y el horario que podrá ocupar y las responsabilidades aceptadas por cada uno.

Pero también se definen los Deberes del Voluntario:

1. Cooperar en la consecución de los objetivos del programa donde participe para el cumplimiento de los compromisos adquiridos dentro de la organización.
2. Realizar la actividad a que se ha comprometido con responsabilidad, buena fe y gratuidad, dando apoyo de manera activa a su entidad y respetando las normas internas de funcionamiento.
3. Observar las medidas de seguridad e higiene reglamentadas y aque-

llas que sean adoptadas por la entidad.
4. Rechazar cualquier contraprestación económica o material que le pueda ser ofrecida por el beneficiario o por terceros en virtud de su actuación.
5. Mantener la confidencialidad, sin perjuicio de las características de la persona, de las informaciones recibidas y conocidas en el desarrollo de su actividad, tanto respecto de los beneficiarios como de la entidad.
6. En caso de renuncia, notificarla con antelación o continuar la actividad hasta que puedan adoptarse las medidas necesarias para evitar perjuicios graves al servicio.

La realidad del voluntariado en todo el mundo es muy diversa pero el compromiso personal de actuación en esta dinámica es muy parecido, es decir, un compromiso que les da la fuerza de actuar así y no de otra manera. Incluso, hoy en día, se afirma que no debería hablarse de voluntarios y voluntarias, sino de "personal sin sueldo", ya que una buena parte de estas personas ocupan puestos de dirección en asociaciones importantes de ámbito nacional y mundial, en la Iglesia o en grandes lobby's.

2. Límites en el voluntariado

En el contexto de una acción voluntaria, en la que el voluntario no puede recibir ninguna compensación económica surgen, según Homet, algunas dudas sobre los límites reales de esta acción. En general se admite que el voluntario vea reintegrados los gastos que le pueda ocasionar el servicio, como por ejemplo los de kilometraje, la estancia o la compra de material. Pero los límites surgen ante largas estancias en el extranjero, en el contexto del voluntariado de cooperación internacional, donde los voluntarios perciben mensualmente una cantidad de dinero para compensar, de alguna manera, la pérdida económica que conlleva el hecho de abandonar su trabajo habitual. A pesar de ser una cantidad módica, esta práctica pone de manifiesto una excepción importante al principio de gratuidad del servicio. Aún así, no se encuentran detractores de esta práctica en el

mundo sindical ni en el contexto empresarial. Todo lo contrario, últimamente se reclama un desarrollo normativo en el ámbito de estas percepciones económicas y que llegue, incluso, a defender el derecho de excedencia de los voluntarios de su puesto de trabajo, y a clarificar los sistemas asistenciales sanitarios extraterritoriales.

Otra práctica que plantea algunas reticencias en el contexto de la acción voluntaria es la posibilidad, bastante habitual, de que el voluntario que entra en una organización como tal, al cabo de un cierto tiempo es contratado por la misma organización para hacer el mismo trabajo. Sea porque esa persona es muy válida o sea porque la organización planifica su tarea como asalariada, lo cierto es que no es bueno que el voluntariado sea un primer escalón en la escala profesional. La figura del voluntario no tendría que ser contemplada como la del aprendiz de un oficio.

Asimismo, los falsos planteamientos que antaño provocaban fuentes sindicales en cuanto a que los voluntarios reducían las posibilidades de creación de empleo, cabe indicar que los temores se han visto reducidos por la praxis y el propio comportamiento de los colectivos. Aun así, de vez en cuando, algún académico o periodista de investigación, con toda su buena intención, proyecta sus recelos en los medios de comunicación cuando presenta cálculos relativos a la hipótesis de "si se profesionalizaran tantos voluntarios habría tantos puestos de trabajo más...", como es el caso de autores que han sido reflejados páginas atrás.

No debe olvidarse que la realidad cuantitativa del voluntariado español, en el que un 60% de voluntarios tienen una edad entre 18 y 29 años, demuestra que el sector no está maduro, y que castiga a las personas de mayor edad, que quizás no saben inglés, no saben informática o no pueden cargar alimentos y ropa en camiones.

En otro orden de cosas, y teniendo en cuenta la condición de que una entidad voluntaria ha de ser "autónoma" respecto a los poderes públicos para ser considerada entidad voluntaria, hay algunas situaciones límite como es el caso de los

bomberos voluntarios o los voluntarios forestales. [106] Respecto a la capacidad de la Administración Pública para realizar actividades de voluntariado –como en el campo de la protección forestal o los bomberos– debe tenerse en cuenta que son actuaciones con un gran componente administrativo, que se mueven bajo parámetros muy diferentes, como la admisión de los voluntarios o la propia estructura jerárquica del mando del grupo. En cualquier caso, si se entiende que el voluntariado es un fenómeno que nace de la propia sociedad civil, aquellas iniciativas que partan de la Administración Pública en el ámbito de las actuaciones voluntarias tendrán que excluirse de la actividad de voluntariado. En todo caso, y como afirma Calvet, "si los poderes públicos quieren estimular la participación del voluntariado, no lo tendrían que hacer directamente con los voluntarios, sino con las organizaciones donde se integran, a través de los mecanismos jurídicos correspondientes que liguen a la sociedad civil y a las administraciones (convenios, subvenciones)".

Últimamente, la Gran Bretaña está ganando terreno en cuanto a promoción del voluntariado. Todo parece indicar que un gran numero de empresas –no los poderes públicos– están empezando a fomentar la participación de sus trabajadores en tareas de voluntariado, ofreciéndoles la oportunidad de dedicar una parte de su jornada laboral a este tipo de actividad.

Otras situaciones que hacen reflexionar sobre los límites del voluntariado son, por ejemplo, la calidad de los servicios que las entidades de voluntariado realizan hacia los ciudadanos. Un objetivo claro de toda actuación voluntaria debe ser realizar las tareas con la máxima calidad técnica y humana. Pero, en ocasiones, los mismos voluntarios reconocen que les falta formación o información para llevar a cabo actuaciones concretas. En otras ocasiones, una estructura organizativa mal planteada puede provocar que el resultado final del servicio no sea adecuado a los objetivos iniciales. [107] O, en otros casos, la falta de rigor en la selección de los voluntarios puede provocar una inadecuación de perfiles que repercute, indudablemente en la calidad del servicio voluntario. O, en la misma línea, muchas veces la organización voluntaria no cuenta con los mínimos requerimientos de control interno que le ha de permitir supervisar las tareas de sus voluntarios en el cumplimiento del servicio. En este mismo sentido, los límites

se plantean en la determinación de tareas entre los voluntarios y el personal asalariado.

Al mismo tiempo, en la mayoría de países occidentales se está viviendo una progresiva privatización de servicios que, hasta ahora, eran responsabilidad de la Administración Pública en el contexto de un Estado del Bienestar ampliamente generoso. Esta privatización afecta también a entidades de voluntariado, que son contratadas por la Administración Pública para llevar a cabo determinadas actuaciones. En este sentido, se levantan voces contrarias, como las de los sindicatos, que ven como esta tendencia está provocando que algunas tareas asalariadas están pasando a ser ocupadas por voluntarios –con la consecuente pérdida de puestos de trabajo– o, en todo caso, por personal asalariado que se les escapa del habitual control sindical –por pertenecer a otra esfera socio-laboral–. Aún así, si la tendencia continua, deberán tomarse medidas que aseguren un equilibrio en el mercado de trabajo.

En cualquier caso, como afirma García Roca, el voluntariado "ha aportado la convicción substantiva que los ciudadanos no solamente tienen problemas sino que también tienen soluciones, no solamente tienen demandas que dirigen hacia afuera del grupo sino que producen también respuestas. Existen voluntarios porque existen ciudadanos que se han tomado seriamente su derecho a participar en la vida de las instituciones y en los procesos colectivos". En este sentido, el voluntariado deberá ganar la batalla en los próximos años en cuanto a deshacer sus lazos con el mundo de la subvención pública, rompiendo con el pasado y valorando, por encima de todo, la autonomía económica y política de la organización que cuenta con recursos privados, tanto humanos como económicos.

Por el interés de la reflexión sobre voluntariado que aporta García Roca, y como síntesis de algunas de las ideas hasta aquí expuestas, se transcribe el siguiente decálogo con el que acaba su libro: [108]

I. El voluntariado necesita descubrir la complejidad de los procesos sociales; una idea simple es una idea simplificada. Los problemas sociales tienen la forma

de la telaraña: están tejidos por multitud de factores. Saber estar en una sociedad compleja disponiendo de una buena información es una calidad esencial del voluntariado hoy.

II. El voluntariado sólo tiene sentido cuando no pierde de vista el horizonte de la emancipación. Es necesario dar ternura a un enfermo terminal o acoger a una persona que lucha contra su adicción, pero sólo vale la pena si es un paso más en la eliminación de las causas de la marginalidad y del sufrimiento innecesario.

III. La acción voluntaria sólo tiene calidad ética cuando es la opción libre de un sujeto dentro de una triple aspiración: la estima de si mismo, la solidaridad con los demás y el compromiso por una sociedad justa.

IV. El voluntariado no es ninguna coartada para desmantelar los compromisos del Estado, sino más bien para reclamarlos. Si su presencia es, en algún momento, un pretexto para que la Administración se retire o reduzca sus esfuerzos, el voluntariado ha entrado en zona de peligro.

V. La acción voluntaria es como una orquesta: importa que suene bien; importa poco si la flauta es de madera o de metal, si es propiedad de uno o del otro. A la orquesta hemos de exigirle coordinación, coherencia y concentración de esfuerzos. El voluntario es siempre un "*co-équipier*". La fragmentación no lleva a ningún sitio, y en el equipo cada uno juega en su propia posición colaborando con el resto en función de la partida.

VI. La acción voluntaria debe tener competencia humana y calidad técnica. Con el amor no hay bastante; si, por ignorancia o por incompetencia, hiciésemos sufrir a una persona frágil, a pesar de hacerlo con la

mejor intención, sólo conseguiríamos aumentar su impotencia y marginalidad.

VII. El voluntariado debe ganar espacios en las clases populares. No puede ser una institución que interese sólo a las clases medias ni a aquellos que les sobra tiempo; más bien responde al ejercicio de la ciudadanía que se responsabiliza de los asuntos que afectan a todos.

VIII. El voluntariado valora al profesional de la acción social y buscará siempre la complementariedad; pero, por eso mismo, no se convierte en auxiliar ni en correa de transmisión, sino que defiende el espacio de libertad que le es propio.

IX. El voluntariado necesita hoy disciplinar su acción. Las mejores iniciativas se pierden por incapacidad de someterlas a un programa, a unos objetivos, a un método, a unos plazos, a una dedicación seria, a una evaluación. La buena intención es un camino viable si hay disciplina; cuando no hay, es un fracaso. El voluntario rechaza las palabras vanas y se acerca a los gestos eficaces. Es importante servirse de palabras justas y de expresiones exactas.

X. La acción voluntaria pide reciprocidad: no se orienta sólo a la existencia del otro, sino al crecimiento de ambos, incluso si sus contribuciones son diferentes. La estima del otro no sólo exige la acogida, sino que además espera una respuesta análoga.

3. El voluntariado social de marginación

Aunque de manera breve, se quiere dejar constancia de un sector crítico hacia el voluntariado "oficial", consolidado desde hace unas décadas en todo el mundo occidental. Contra un voluntariado en el que se valoran las actuaciones para

conseguir objetivos de gestión. Un voluntariado que se nutre de personas que encuentran anodino su trabajo y buscan desafíos personales según sus capacidades profesionales. En definitiva, un altruismo que responde a unas necesidades que los poderes públicos o la entidad voluntaria han decidido de manera previa a cualquier proceso de reflexión interior del propio voluntario.

La visión del voluntariado clásico, como afirma Falcon, "dice de si mismo que es dinámico, civil y ciudadano, y lo pretenden el Estado y el Mercado, indistintamente. Autónomo y dependiente, creador de conflictos y perfecto '*tranquiliza-conciencias*'. Unas veces está de moda, otras está en crisis, desinteresado e interesante, lo hacen buenos chicos a quienes hay que aplaudir y gente peligrosa que da miedo... Se le fotografía y se le esconde de todo intento de recompensarlo…Y, además, desde el espacio paradoxal donde se deja crecer, resulta que también quiere transformar, denunciar, resistir, desobedecer, presionar, emancipar y reivindicar. Y lo hace en un tiempo igualmente paradoxal. Un tiempo en que la transformación de estructuras, la denuncia social, la resistencia activa, la desobediencia civil, los proyectos de emancipación, las reivindicaciones comprometidas…parecen estar fuera del tiempo". El autor, como otros pensadores en la línea de los Nuevos Movimientos Sociales (NMS), pone bajo sospecha el voluntariado que se ha aceptado como bueno en una sociedad claramente injusta.

Coduras afirma que "las asociaciones de voluntarios actúan de intermediarias entre el Estado y la ciudadanía, ofreciendo un camino a la participación ciudadana" y hace de ellas "uno de los mejores ejemplos del "principio de subsidiariedad", postulado en el Pensamiento Social Cristiano…Sin embargo, no toda acción voluntaria se implica en un proceso de cambio social: no es suficiente con la honradez y la gratuidad; debe evaluarse el trabajo para abandonar la legitimidad del sistema". En este sentido, Coduras afirma que voluntariado significa no sólo compromiso personal con individuos, sino también con estructuras e instituciones.

Desde esta perspectiva, el denominado voluntariado social de marginación viene a dar una dimensión política, reclamándosele al voluntario una militancia

profunda. Falcon afirma que "la peligrosa opción de trabajar puntualmente para los pobres puede plantear al voluntario si debe vivir teniéndolos muy en cuenta, si debe vivir con ellos y desde sus causas, o si debe vivir, incluso, como ellos ". Y continua, "la disponibilidad, característica importantísima para el voluntario social, ya no será de tiempo y de energías sino de interpelación y crecimiento…La protesta que brota también es protesta ante la complicidad con la injusticia que encontramos en nuestro propio estilo y nuestras opciones reales de vida".

El voluntariado social de marginación pretende hacer visible una cultura de la subversión, y narrar lo que es invisible. En este sentido, este voluntariado quiere evitar ser la "voz de los sin voz, porque el excluido sí que tiene voz propia, su propia narración", en un intento de sacar la máscara a los maratones de televisión que recaudan fondos de solidaridad, a las informaciones que hacen de la tragedia un espectáculo, y en definitiva, a la narración de los marginados escrita desde posicionamientos de bienestar.

Por otro lado, reclama la presencia del voluntariado en la estructura interna del poder político, pero no de manera testimonial sino para ejercer la presión necesaria en favor de un nuevo desarrollo del tejido comunitario del entorno. Así, el voluntariado social de marginación, según Falcon, aboga por «una postura conflictiva ante la oficialización del voluntariado social y ante la sensación de que las administraciones del Estado puedan estar apropiándose del concepto mismo de "voluntariado"». En este sentido, el movimiento de voluntariado social de marginación lucha contra las tendencias actuales de instrumentalizar el voluntariado, de convertirlo en un sedante "tranquilizador del espíritu", un voluntariado acrítico. En definitiva, un voluntariado que está justificando la sociedad de consumo y la marginación estructural.

Desde esta perspectiva, cabe la consideración de que ya no es posible hablar del voluntariado como una realidad única, sino de diversos modelos de voluntariado, e incluso, algunos de ellos en clara contraposición. Sirvan unas ideas de Mendez Rubio que enfronta los voluntariados oficiales y los voluntariados sociales de marginación.

VOLUNTARIADOS OFICIALES	VOLUNTARIADOS SOCIALES DE MARGINACIÓN
Sentido salarial de la gratuidad: se promueven incentivos.	Sentido radical de la gratuidad: no esperar ni aceptar nada a cambio.
Conservación (consciente o no) de la dinámica cultural hegemónica.	Construcción (auto-consciente) de una cultura alternativa.
Colaboración armónica entre Administración y sociedad civil: complementariedad.	Denuncia y actitud crítica ante las deficiencias de la Administración: tensión.
Intromisión del poder público en las organizaciones: dependencia (tutela).	Voluntariado de marginación (solidaridad) al margen del Estado: independencia.
Privilegio de la identidad del voluntariado (estructurado, ordenado, con carnet) diseñada desde el Estado.	Alteridad como punto de referencia: voluntarios como aquellos que buscan al otro, se (re)organizan en función de los otros (conocidos y por descubrir): los (subvierten) de abajo.
Voluntariado como actividad (concepción "asistencialista").	Voluntariado como forma de vida, práctica y sentido que cala hacia la cotidianidad y desde la cotidianidad (concepción "transformadora")
Guarda las formas burguesas: tranquilidad, bienestar.	Sorprende las formas, las revoluciona: conflicto, malestar.
Garantiza el funcionamiento democrático de las instituciones: pacifica, asegura el sistema político-social (que margina).	Desafía el sistema: inquieta. Busca un sentido no masivo (sino grupal) no capitalista, no vertical, de la cultura y la sociedad democrática.

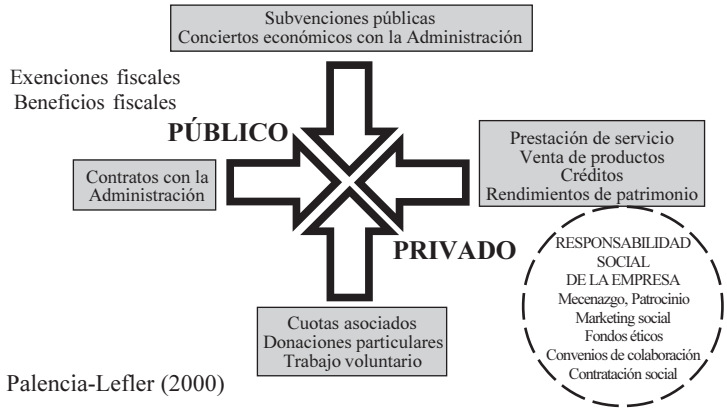
Sin duda, la sociedad occidental no ha reaccionado, por ahora, a la denuncia crítica que el Voluntariado Social de Marginación realiza, conscientemente, contra el *establishment*, contra el propio "voluntario" individual, contra el Estado y contra la propia estructura de la sociedad civil, excesivamente conformista. Es de esperar, por ello, que ambos extremos de un mismo fenómeno, se miren a los ojos y traten de acercar posturas, con la voluntad de encontrar un nuevo sentido al gesto altruista, pero comprometido, de dar tu propio tiempo a una causa justa.

CAPÍTULO V
FUENTES DE FINANCIACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

Una breve referencia a las fuentes de financiación de las ONL permite analizar las relaciones de estas con los proveedores de recursos. En términos generales, se puede afirmar que las fuentes de financiación provienen tanto del ámbito público como del ámbito privado. Y por otro lado, las ONL cuentan con unas fuentes directas –que dependen de ellas– y otras fuentes indirectas, en relación con la generosidad del mundo empresarial y su responsabilidad social comunitaria. Pero, las dificultades de un buen estudio provienen de la falta de transparencia de la casi totalidad de ONL que, por otro lado, no tienen, en España, ninguna obligación de auditar sus cuentas y publicar sus estados financieros.

El estudio de Salamon y Anheier de la Universidad *Johns Hopkins* revela que la mayor parte de los ingresos que obtiene el "tercer sector" son generados por los servicios prestados a la sociedad (48%), las subvenciones públicas (41%) y las donaciones privadas (11%). No se puede destacar al hecho filantrópico como una fuente de financiación importante en el contexto del sector no lucrativo. [109]

Fuentes de financiación de las ONL



Fuente: Palencia-Lefler (2000)

Se presenta gráficamente la diversidad de fuentes de financiación a las cuales optan las ONL. Aunque se ha tratado de adaptar la realidad conceptual de estas fuentes en el contexto español, son perfectamente extrapolables, con cambios de matiz, al conjunto de países occidentales.

1. Del ámbito público

Del ámbito público, las ONL pueden verse beneficiadas por subvenciones específicas de las administraciones local, autonómica, estatal o comunitaria, [110] así como de organismos internacionales. En general, las administraciones públicas cuentan con partidas presupuestarias restringidas a programas específicos, dentro del ámbito de la sanidad, la cultura, el bienestar social, la ecología, la educación o de contingencias naturales y humanas. Estas partidas presupuestarias son gestionadas por la administración que otorga, discrecionalmente, subvenciones nominativas a las ONL que presentan un proyecto adecuado. Con este procedimiento, los poderes públicos compensan los déficit de atención pública, o promueven la realización de actividades calificadas de interés general.

El papel que desarrollan las entidades sin ánimo de lucro en muchos ámbitos sociales tiene carácter subsidiario del Estado y es una de las razones por las cuales, éste, otorga su confianza a unas entidades que tienen mayor conocimiento del problema y estructuras organizativas capacitadas para resolver una necesidad concreta. El Estado ahorra, de esta manera, muchos recursos públicos y permite que la iniciativa privada resuelva asuntos públicos. Desde esta perspectiva, la figura del concierto económico juega un papel fundamental, sobre todo en los ámbitos educativo y sanitario, en cuanto al compromiso público que toma la Administración con un servicio considerado importante, realizado de manera subsidiaria y continuada por una entidad privada, a la cual se le reconoce su servicio con una transferencia de fondos públicos, generalmente con carácter anual.

Por otro lado, y dentro del ámbito público, las ONL también pueden disfrutar de fondos públicos con la ejecución subsidiaria de un servicio conseguido median-

te concurso público y el cobro respectivo por la realización de este servicio. Hay que indicar que los precios y honorarios de estas entidades suele ser superior a las empresas mercantiles y, en muchos casos, tienen dificultades para ajustarse a los pliegos de condiciones que exigen las rígidas leyes de contratación pública. El sector privado tiene numerosos detractores de esta práctica, por considerar que provoca competencia desleal en el ámbito mercantil.

Caben destacar otros factores que mejoran la capacidad de financiación de las ONL –en este caso exclusivamente a las fundaciones y asociaciones de interés general– que cuentan con el beneplácito del Estado en cuanto a beneficios y exenciones fiscales. De alguna manera, cuando el Estado concede una exención impositiva a una ONL, trata de equipararlas fiscalmente con las entidades públicas que prestan –o tendrían que prestar– el mismo tipo de servicio. Esta concesión legislativa, tanto sea por vía de beneficios fiscales indirectos o exenciones fiscales, ofrece una clara ventaja y posicionamiento a la organización, tanto desde un punto de vista económico como desde un punto de vista estratégico.

2. Del ámbito privado

Desde el ámbito privado, las ONL cuentan con fuentes de financiación muy diversas. Por una parte, aquellas en las cuales no existe una contraprestación específica al recurso obtenido, como las cuotas de los asociados, las donaciones de particulares o el trabajo que aportan los voluntarios. Todos estos recursos provienen de la libre elección de quien los otorga, y la organización responde con una consideración personalizada y privilegiada hacia este proveedor. En cualquier caso, tanto se trate de asociados libres, donantes o voluntarios, la organización se encuentra obligada a dar esta respuesta positiva si se quiere mantener la fuente de ingresos en el futuro.

Por otra parte, y dentro del mismo ámbito privado, las ONL cuentan también con fuentes de financiación producto de la prestación de servicios propios y de la venta de productos de la organización. Tanto sea por la vía de contratos privados mercantiles con empresas, como por la vía comercial, las ONL –sobre

todo las entidades de carácter más operativo– cuentan con importantes cantidades de recursos económicos en este tipo de intercambio. Debe indicarse que este tipo de actuación, cada vez más practicada entre las organizaciones del "tercer sector", tiene grandes detractores en el sector privado lucrativo, que critican los beneficios fiscales que disfrutan estas entidades no lucrativas en el ejercicio de una práctica absolutamente privada.

También debe tenerse en cuenta –como una fuente de financiación importante para un gran número de organizaciones– los créditos concedidos por entidades financieras y los rendimientos patrimoniales que obtienen, fruto de políticas de gestión de inmovilizado. Muchas de estas entidades tienen un patrimonio importante –inmobiliario, urbanístico o cultural– y una minuciosa gestión de éste aporta unos ingresos estables que permiten, en muchas ocasiones, la viabilidad del proyecto.

En el ámbito privado, hay que considerar también otros factores que mejoran la capacidad de financiación de las ONL, en relación directa con unas fuentes de financiación indirectas que dependen de la responsabilidad social que asumen las empresas del entorno. La acción social de éstas puede devenir como donación o como mecenazgo, por un lado, o por la vía de contratos de patrocinio / esponsorización, del otro. Todo este tipo de actuación se desarrolla entre ONL y empresas privadas, y las diferencias son importantes. Debe tenerse en cuenta que el mecenazgo es algo más que una simple acción de donar. El mecenazgo debe ser situado como una actuación premeditada que una persona o entidad realiza en favor de una causa de manera continuada. La acción espontánea de dar –como actuación que finaliza con la propia donación y que no tiene otros objetivos que el de resolver una necesidad concreta– no debe conceptuarse como mecenazgo. No es menos cierto que el concepto de patrocinio se ubica, a menudo, en el núcleo más duro de la publicidad comercial, o también, contrariamente, en el ámbito de la salvaguarda de la cultura filantrópica. Y no es ni una cosa ni la otra. El patrocinio tiene un papel fundamental en la financiación del deporte y la televisión, aunque de manera directa puede revertir sobre la cultura, el arte y la asistencia social. Lo único que debe quedar claro es que sus finalidades no son filantrópicas. Nada más.

También debe tenerse en cuenta el Marketing Social que ejerce la empresa "socialmente responsable" y cuyos hipotéticos beneficios pueden llegar a la ONL, así como otras estrategias empresariales para ser socialmente responsable ante su comunidad, como es el caso de la contratación social de trabajadores, e incluso la propia excelencia empresarial.

Por otra parte, la Ley 30/94 abre la puerta a una nueva modalidad de financiación para las entidades sin ánimo de lucro, como los convenios de colaboración, figura que permite a las empresas y a los profesionales beneficiar económicamente a determinadas entidades.

Finalmente, hacer una breve referencia a los fondos de inversión denominados "éticos", como una fuente de financiación de las ONL. Es el caso de las entidades financieras que promueven iniciativas con criterio sociales o ambientales o alrededor de ONL, que se traduce en unos fondos de inversión FIM de renta mixta que invierten simultáneamente en los principales mercados del mundo y también en solidaridad. Son una nueva gama de productos que únicamente invierten en empresas comprometidas con el medio ambiente, causas sociales o religiosas. Además, las gestoras financieras que los impulsan suelen ceder las comisiones de gestión –sin que afecten a la rentabilidad del contratante– a proyectos solidarios llevados a cabo por las ONL.

Los EUA fueron los precursores de esta técnica, a raíz de la guerra del Vietnam en los años 60, con objeto de excluir a los fabricantes de armamento. Actualmente se promueven unos 175 fondos de inversión "éticos" en todo el país, con un volumen de 2 billones de dólares. [111] También la Gran Bretaña, ya en los años 80, inicia la singladura de los fondos "éticos" llegando en la actualidad a acumular en el mercado casi 50 de esos fondos. No está demostrado que utilizar estos criterios para seleccionar a las empresas en las que se invierte sea más o menos rentable comparativamente con los fondos convencionales. Sobre todo respecto a España, donde en el 2001 sólo 4.000 ahorradores de los más de 7 millones que invierten en España en fondos de inversión han elegido fondos éticos o solidarios, que no sobrepasan la media docena. No han conseguido reunir más de 66 millones de los 180.000 millones de euros que mueve el mer-

cado español de fondos, por lo que algunos analistas afirman que estos fondos no han cuajado en España.

Actualmente, el mayor fondo de estas características es el norteamericano *Domini Social Investments*, que gestiona más de 1.200 millones de dólares y que acumula una revalorización anual media del 14% desde su creación. Otro fondo destacado es el *Pax World Management Corporation*, fundado en 1970 y que no invierte en armas, energía nuclear, ni en las industrias del juego, el tabaco y el alcohol. Acumula una subida anual media del 10'41%.

La primera entidad española que promovió un fondo de este tipo fue el BCH en 1994 con el *Iberfondo 2000*, que invierte únicamente en empresas respetuosas con la moral católica. Otros fondos de inversión "éticos" conocidos son: *Ahorro Corporación Arco Iris, Ecofondo Pro Unicef, Fondo Solidario Por Unicef, Foncaixa cooperación,* [112] *BSCH Solidaridad, BBVA Solidaridad*, [113] o el fondo ético de AB Morgan Stanley. Existen voces que critican el calificativo de éticos para estos productos financieros, ya que eso supone un juicio de valor que, como todo concepto subjetivo, no puede ser regulado.

Álvarez de Mon propone una clasificación de las fuentes de financiación de las ONL similar a la presentada anteriormente, con unos matices de interés.

FUENTES DE FINANCIACIÓN	**Sin coste**	**Con coste**
Públicas	1.Subvenciones 2.Exenciones fiscales 7.Conciertos	6.Contratos con la Administración
Privadas	3.Donaciones 4.Patrocinio 5.Mecenazgo	8.Venta de servicios 9.Créditos 10.Capitalización

Según el autor, las fuentes de financiación son fácilmente distinguibles respecto a su origen –públicas o privadas– pero no lo son tanto respecto a su naturaleza si el recurso tiene un coste para el beneficiario o no lo tiene. Desde esta perspectiva, se dice que un recurso tiene coste para la organización cuando no se puede establecer una correspondencia entre el *input* y el *output* que genera. No existe la posibilidad de optimizar la asignación de fondos necesaria para movilizar una cantidad definida y deseable de recursos. Así, los gastos que genera la captación de fondos pueden ser considerados discrecionales y no son exigibles por parte del financiador, ni en forma de retribución ni de coste operativo.

Este matiz sirve al autor para afirmar que, a pesar de la bondad de los recursos sin coste para una organización no lucrativa, ésta debe buscar la máxima diversificación en las fuentes de financiación y, al mismo tiempo, la máxima estabilidad. En este sentido, en la medida en que la fuente –pública o privada– no recibe una contraprestación monetaria por facilitar determinados recursos –refiriéndose a los fondos sin coste– la ONL no puede exigir su disponibilidad en función de sus necesidades, dificultando las tareas de planificación. Como la retribución no es exigible, tampoco lo es la disponibilidad. Así, tanto los recursos públicos como las fuentes privadas sin coste –como las donaciones– son poco previsibles, y sobre todo respecto a las privadas es necesario buscar la fidelización de los donantes para conseguir la estabilidad deseada y combatir la dificultad que supone no tener un coste en la contraprestación.

3. Dicotomía entre recursos públicos y recursos privados

Una correcta selección de las fuentes de financiación puede desarrollar de manera más eficaz una ONL en el contexto actual. En este sentido, debe tenerse en cuenta que los recursos públicos tienen una serie de inconvenientes como son:

- la burocracia administrativa que los envuelve.
- la excesiva dependencia que puede crear en muchas organizaciones hacia la subvención pública, que puede poner en duda la viabilidad de la entidad.

- su lejanía de la sensibilidad real.
- la excesiva relevancia jurídica que resta autonomía a la actuación propia de la entidad.

Pero al mismo tiempo tienen un carácter estable que permite a las ONL planificar su gestión, que asumen los retrasos en las convocatorias y los pagos como un hecho normal.

Respecto a los recursos privados, los inconvenientes que toda organización debe asumir hacia ellos son que:

- tienen poca garantía de continuidad.
- están faltos de una perspectiva general.

Pero al mismo tiempo tienen un carácter independiente, no burocrático, innovador y provienen de personas con mayor sensibilidad que el aparato de la Administración.
Ante esta dicotomía se encuentran todas las organizaciones sin ánimo de lucro, tanto las más altruistas como las que tienen un interés más particular. A modo de ejemplo, puede mencionarse la excesiva dependencia de las ONGD de los recursos públicos y la cierta despreocupación en buscar fondos privados que las ha caracterizado últimamente, situación que las hace vulnerables y con un futuro hipotecado. Hay quien apunta, incluso, que su facilidad para obtener fondos públicos –sobre todo las ONGD y las ONG de emergencia y ayuda humanitaria– las podría acabar convirtiendo en simples agencias privadas de desarrollo pero sin el discurso crítico y el aspecto pedagógico característicos. Pero, la progresiva auto-regulación del sector, con agrupaciones de entidades por federaciones con el objetivo de coordinarse, o los mencionados códigos éticos de conducta, hacen pensar que no todas las entidades sucumbirán.

Como información complementaria, a continuación se presenta la procedencia de los ingresos de las ONGD españolas, según si su procedencia es pública o privada: [114]

PROCEDENCIA DE LOS INGRESOS DE LAS ONGD ESPAÑOLAS (1996)	%
PÚBLICA	**56%**
Estado (Secipi)	21%
Comunidades Autónomas y Ayuntamientos	17%
Unión Europea	13%
Otros	5%
PRIVADA	**44%**
Cuotas y Donaciones	36%
Otros	8%
TOTAL	**100%**

Fuente: *Les ONGD a Catalunya*. Caixa Catalunya. Obra Social. (1999)

Puede afirmarse que las fundaciones privadas benéficas, las asociaciones privadas de interés general y aquellas que tienen un perfil singular, sufren de la misma manera la dicotomía entre recurso público y recurso privado, aunque no todas son conscientes de los problemas de futuro que provocará su falta de posicionamiento ante los poderes públicos y los poderes privados. Por un lado, la seguridad con la que cuentan determinadas organizaciones con partidas presupuestarias públicas, de manera regular, año tras año –como las entidades singulares o las que dependen del poder de la Iglesia– las puede abocar a una reconversión en entes semipúblicos, con todas las ventajas que eso comporta pero también con todos los inconvenientes que implica la pérdida de la libertad transformadora que las identifica –o las tendría que identificar– en el contexto del sector. Por otro lado, la inseguridad con la que conviven muchas fundaciones y asociaciones privadas que han de ganarse la credibilidad día a día, las puede hacer caer en el camino fácil, es decir, convertirse en entidades permeables a los cambios políticos y poco fieles a sus estatutos, con la creencia de que el mercado o las políticas públicas son las que mandan. [115]

Así, desde el gobierno español se tomó el acuerdo, en septiembre de 1999, de garantizar un mínimo de 114 y un máximo de 132 millones de euros anuales al conjunto de ONG españolas para los siguientes tres años. De esta manera, las ONG españolas aceptan convertirse en entidades semipúblicas, asegurando unos ingresos regulares sin tener que esperar a que el contribuyente explicite su voluntad, como hasta ahora, en su declaración de renta. Este hecho se produce como consecuencia de un compromiso similar entre el gobierno y la Iglesia Católica española. [116]

Otra tendencia peligrosa que se está produciendo últimamente es un nuevo tipo de dirigismo político, ya no cultural sino social, de algunas administraciones públicas hacia las ONL y las empresas. Es el caso, por ejemplo, del Plan Integral de Servicios Sociales del Ayuntamiento de Barcelona, puesto en marcha en 1996, mediante el cual se potencia el patrocinio y el mecenazgo para que empresas privadas financien determinados servicios sociales de la ciudad, servicios que la propia administración municipal ha considerado como prioritarios. Aunque el plan cuenta con la participación de 138 entidades de la ciudad, la cuestión que se plantea es si este tipo de actuación no sobrepasa las atribuciones de coordinación que, como mucho, ha de asumir una administración pública. El hecho de buscar dinero privado para programas propios de una administración pública limita, sin duda, la libertad de la sociedad civil a la hora de invertir en programas propios. Titulares en los medios de comunicación catalanes como "*Mecenazgo de servicios sociales en Barcelona*" (Avui, 28 de marzo 1996), o "*Los servicios sociales recurrirán a los patrocinadores*" (La Vanguardia, 28 de marzo 1996) son sintomáticos de esta tendencia instrumentista. Lo mismo se podría decir de la *Agencia de Patrocinio y Mecenazgo,* una sociedad anónima que depende del Gobierno de Cataluña. Sus constantes "actuaciones" con los empresarios catalanes, acreditándose como organismo oficial, en la búsqueda de financiación para proyectos ya previamente seleccionados, se está convirtiendo en un cuerpo extraño en la sociedad catalana, sobre todo en el ámbito de las ONL y en más de una empresa. Cabe la pregunta de si la Administración Pública tiene que hacer de *fund raiser* (captador de recursos) en un ámbito que no le es propio.

A pesar de ello, las perspectivas de un posicionamiento más ajustado a las nuevas realidades de las entidades sin afán de lucro en cuanto a las fuentes de financiación dependerán, entre muchos factores, de los principios éticos con los cuales quieran llevar a cabo su acción solidaria. Siempre estará en sus manos la decisión de no participar en planes ajenos, o también no aceptar unos fondos económicos –públicos o privados– que puedan limitar su autonomía como organización. [117]

La dicotomía entre recursos públicos y recursos privados también está presente según la tipología de bienes o servicios objeto de la prestación: ¿tendrá que mantenerse la dinámica de la ayuda privada a la cultura musical, la pintura, la escultura, la poesía o la novela, y la de la ayuda pública al cine, al teatro, la investigación, la danza o la ópera?. Y lo mismo podría decirse de los bienes asistenciales o educativos. Es necesario, como se afirmaba anteriormente, que los poderes públicos y los partidos políticos canalicen las aspiraciones de los ciudadanos en relación con la solidaridad, reclamándoles que se responsabilicen y participen en decisiones tan fundamentales como esta.

CAPÍTULO VI
EL *FUNDRAISING*

Volviendo a los inicios del primer capítulo de la presente obra, cabe decir que la historia de la filantropía no es otra que la historia social de la imaginación moral. Como afirma Payton, representa "la obligación de saber cómo hemos de proceder cuando el prójimo se enfrenta a la adversidad y cómo podemos ayudar a mejorar la situación de todo el mundo –voluntariamente, sin que el gobierno nos lo exija y sin afán de lucro–. La historia de la filantropía es la historia de los esfuerzos por organizar a las personas y movilizar los recursos con finalidades de interés general, es decir, la captación de fondos".

En las sociedades libres, la filantropía siempre ha sido y será una necesidad. Puede deducirse que las personas siempre necesitarán algo más de lo que el sistema pueda proporcionarles. Y al mismo tiempo, siempre habrá alguien que querrá hacer alguna cosa más de lo que se espera de él.

Como afirma Bakal, una industria que mueve 60 millones de voluntarios sin remuneración y más de 600 billones de dólares cada año en los EUA, es demasiado importante como para dejarla en manos de la providencia y del desarrollo libre de la actividad. Lo mismo se podría decir del sector sin afán de lucro europeo y de algunos países del sur de América. Las grandes cantidades de bienes, personas y transacciones que se mueven en las estructuras micro-económicas nacionales –y en algunos casos con implicaciones internacionales– han hecho que muchas personas e instituciones tomen en consideración intervenir de manera profesional y directa en estos procesos económicos.

Así, el *fundraising*, expresión americana que proviene de los términos *fund* (fondos /recursos) y *raising* (del verbo *to raise*, captar / recaudar / procurar / conseguir / obtener) se presenta, coloquialmente, como una acción directa de "captar fondos" o "procurar fondos" para una causa filantrópica. Se presenta indistintamente, según los autores, como "*fund raising*", "*fundraising*" o "*fund-raising*". De todas formas, esta primera aproximación es susceptible de muchas interpretaciones.

1. El concepto de *fundraising*

Muchos especialistas occidentales consideran el Antiguo y el Nuevo Testamento como la fuente por excelencia de la filantropía, de los argumentos que dan sentido al *fundraising*. Así, y según el artículo "*The Bible on money: Honor the Lord with your wealth*", en la Biblia se puede encontrar unos 2.350 versículos que dan base a una conducta humana dirigida al prójimo y que tratan, de una manera u otra, de impulsar una tendencia de generosidad entre los hombres.

Como afirma el reverendo Chandler (citado por Hall) "Jesús gastó mucho tiempo hablando del dinero y de las posesiones. También toma mucho tiempo hacer entender a la gente que la autoridad de la Biblia realmente está en el dinero". Uno de los ejemplos que ilustra este hecho es la historia del rey David, que donó gran parte de su fortuna para construir un templo. Entre muchos otros versículos se pueden citar:

- En referencia al ahorro:

  I Corintios 16:2 "Cada domingo, que cada uno de vosotros reserve en su casa lo que buenamente pueda, para que no se tengan que hacer las colectas cuando yo venga".

  Proverbios 21:20 "En la boca del sabio hay un tesoro envidiable, pero el insensato lo engulle".

- En referencia a las deudas:

  Proverbios 22:7 "El rico domina a los pobres, y el que pide prestado se hace esclavo del que presta".

  Romanos 13:8 "Que nunca nadie pueda reclamaros deuda alguna, salvo el de amaros los unos a los otros"

- En referencia a preparar los bienes antes de la muerte:

> II Libro de los Reyes 20:1 "Eso dice Yahvé: Pon en orden tu casa, porque morirás de esa enfermedad"
> Proverbios 13:22 "El que es bueno deja herederos a los hijos de los hijos".

- En referencia al "dar":

> Proverbios 3: 9-10 "Honora Yahvé con una parte de tus bienes, con las primicias de toda la cosecha, y se llenarán de trigo tus graneros, tus tinillos excederán de mosto".
>
> II Corintios 8:7 "Ahora bien: así como destacáis en todo, en fe, en doctrina, en conocimiento, en el interés que tenéis por todo, y hasta en el amor que sois objeto por nuestra parte, conviene que también destaquéis en esta obra de caridad".
>
> Hechos de los Apóstoles 20:35 "Siempre os he enseñado que es trabajando así como os haréis cargo de los débiles, recordando las palabras del Señor Jesús, cuando el mismo dijo: Hace más feliz dar que recibir".

Sin duda, los argumentos de solidaridad y generosidad cristianas no sólo han sido utilizados por los hombres que comulgan con el mensaje bíblico. Estos argumentos se han hecho universales en la medida que las diferentes sociedades –sus pensadores, sus artistas o sus políticos– se los han hecho suyos a lo largo de la historia y los han transmitido con palabras y contextos diferentes.

Aunque la filantropía ha contado, a lo largo de la historia, con personas y entidades que han jugado un papel de intermediación en todo tipo de actuación piadosa o solidaria entre los seres humanos, lo cierto es que hasta nuestros días no había sido necesario configurar las funciones específicas de este tipo de actuación, en este caso, la actuación de solicitar ayuda o dinero. La complejidad del mundo social, económico y cultural del s.XX es una de las causas de esta necesidad. Pero, lo cierto es que no es la única. El aumento progresivo de bolsas de pobreza en los últimos cien años es otra. Y muchas otras razones, como la

necesidad de encontrar una justificación profesional y académica de aquellos que se dedican constantemente, como afirma Panas, al "magnífico negocio de ayudar a los otros a comprometerse con actos consecuentes de generosidad y favor".

La simplicidad de la aportación de Panas muestra una parte esencial de la práctica del *fundraising* que, además, representa el pensamiento de los primeros profesionales. Desde esta perspectiva, se tratará a continuación de delimitar el concepto de *fundraising* desde diferentes puntos de vista.

En primer lugar, cabe afirmar que no hay consenso en cuanto a definiciones de *fundraising.* Una primera aproximación podría ser la que define el proceso de resolución de solicitar y aceptar regalos económicos de individuos, empresas y fundaciones para organizaciones no lucrativas, especialmente las gestionadas por especialistas en *fundraising.*

Uno de los grandes expertos norteamericanos, Henry A. Rosso, recientemente desaparecido, con una dilatada experiencia en el ámbito de la captación de fondos, afirma que el *fundraising* no es un simple proceso de pedir sino que es un proceso de transmitir la importancia de un proyecto al donante. Rosso lo define como "el complejo proceso de tratar de involucrar a personas en una causa que responde a necesidades humanas y que vale la pena apoyar con donativos".

El Instituto de la NSFRE [118] define el *fundraising*, simplemente, como una práctica de búsqueda de donaciones y regalos para determinadas organizaciones.

Muchos de los profesionales norteamericanos del *fundraising* han adoptado el término de "*institutional advancement*" para evitar las connotaciones negativas que el concepto de "captación de fondos" puede tener. Eso se debe a que muchos de estos profesionales dirigen departamentos que incluyen otras funciones de organización, incluidas las relaciones públicas. [119]

La connotación negativa proviene, también, de una realidad consustancial a los tiempos actuales. Como afirma K. Klein, la gente habla muy poco de sus expe-

riencias con el sexo, la muerte, las enfermedades mentales, la religión y otros tabúes, entre los cuales destaca notablemente, el dinero. Si ya es difícil hablar del dinero, más aún es pedirlo.

Según Gurin los *fund raisers* –que se traduce como prácticos o profesionales del *fundraising*– necesitan determinados conocimientos para "guiar en el consejo y asistir a las organizaciones ante la búsqueda y la aceptación de donaciones". En este caso, el autor centra las funciones del *fund raiser* en el consejo y la asistencia, componentes básicos de su rol, exceptuando la función de "solicitar". [120]

Grunig, siguiendo la pauta definitoria de relaciones públicas (RR.PP.), conceptúa el *fundraising* como la gestión de interdependencias entre las ONL y sus públicos donantes. Y según Kelly, el *fundraising* es la gestión de las relaciones ambientales de búsqueda de fondos que contribuye a la efectiva organización, aumentando y protegiendo su autonomía. Ambas definiciones son las que presentan, en términos comparativos, los indicadores más rigurosos que ofrece la disciplina.

Respecto a la práctica del *fundraising*, estrictamente, la casi totalidad de los estados en los EUA tienen una legislación que afecta a la práctica profesional, y numerosos códigos éticos desarrollados por la profesión que marcan las pautas más importantes de comportamiento social y profesional. De la misma manera, se ha desarrollado normativa específica y códigos profesionales en algunos estados de Canadá. Respecto a Europa, la regulación de la práctica del *fundraising* es, en la actualidad, absolutamente inexistente, con la excepción de Gran Bretaña que cuenta con algunas entidades que coordinan los intereses de algunas *charities* respecto al *fundraising*.

2. Los prácticos del *fundraising*: los *fund raisers*

La *National Society of Fund Raising Executives* (NSFRE) ha desarrollado una definición de *fund raiser* muy completa y de fácil comprensión: "el *fund raiser*

profesional planifica, implementa y gestiona el proceso por el cual las ONL captan fondos caritativos". La definición que aporta la NSFRE presenta al *fund raiser* tanto en la modalidad del trabajador a tiempo completo –o parcial– dentro de la estructura de la ONL, como en modalidades externas de colaboración profesional o consultora. Y continúa: "mientras algunas ONL captan fondos sin la participación de voluntarios, es ampliamente aceptado que la fuerza del sector no lucrativo está en la participación de los voluntarios en el trabajo y la gestión de la ONL. El *fund raiser* profesional que fortalece el rol del voluntario es, ciertamente, el mejor profesional".

Así entonces, el papel de "formador" es una de las facetas más características del *fund raiser*, que le distingue, le promociona y le autoriza moralmente en el si de la organización a la cual se debe. Ignasi Vendrell, uno de los primeros consultores de *fundraising* en España, define al *fund raiser* como "una especie de gestor social, captador de fondos para las fundaciones, pero no son definiciones exactas porque las funciones de un *fund raiser* van desde el marketing hasta la contabilidad y las finanzas, pasando por la comunicación periodística e incluso la diplomacia." Juan Andrés García, del *Centro de Fundaciones*, en Madrid, añade que "el *fund raiser* debe conocer diversos idiomas, tener un exquisito trato social, pertenecer a las clases medias y altas, tener conocimientos de empresa, de marketing, de prensa, de relaciones públicas y de finanzas".

El *fund raiser* es un profesional que puede trabajar en el si de la ONL como experto en la captación de recursos, ocupando un puesto de trabajo en la organización, o por lo contrario, puede trabajar como consultor externo, asesorando a la ONL desde su empresa o agencia experta.

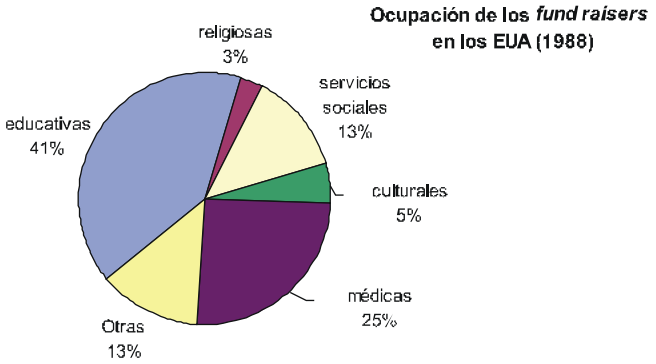
La historia muestra que, en el ámbito de los *colleges* y universidades norteamericanas, los primeros *fund raisers* fueron los propios presidentes de las instituciones, hombres de experiencia, con una gran agenda de contactos y de excelente trato. Lo mismo se podría decir de otras organizaciones no lucrativas. Hasta los años 50, pocas son las organizaciones e instituciones que cuentan con profesionales y especialistas del *fundraising* que gestionen estas operaciones (Sharpe). A partir de entonces, empieza a surgir firmas especializadas de

fundraising que se responsabilizan principalmente de solicitar los obsequios y donaciones. En los países anglosajones –en los que la profesión está más extendida– las diferentes modalidades de consultoría externa de *fundraising* pueden tener forma de agencia específica y especializada, o también una combinación de empresa de marketing directo y *fundraising*, o de relaciones públicas y *fundraising*. También se conocen algunas ONL que tienen como misión la de promover la captación de recursos y ayudar a otras ONL en esta difícil labor.

Fuente: Palencia-Lefler (2000)

Respecto al *fund raiser* que trabaja en el si de la organización, Carbone realizó una importante encuesta para tratar de conocer la ocupación de estos profesionales en el sector no lucrativo, entre una muestra importante de *fund raisers* de los EUA. Según diversos autores norteamericanos consultados personalmente, no hay indicios de un cambio de tendencia relevante a finales de siglo.

El 41% de *fund raisers* que respondieron a la encuesta del estudio trabajan en *colleges*, universidades o escuelas privadas, [121] mientras que un 25% lo hacen en organizaciones médicas y de salud. Un 13% en organizaciones de servicio social, un 5% en organizaciones culturales y un 3% en organizaciones religiosas.



La época Reagan mostró la cara más amable a los *fund raisers*, en la cual parecen ser los profesionales más buscados, con sueldos o facturaciones multimillonarias. Mientras que la media de sueldos anuales se acercaba a los 75.000 dólares en el año 1983, en 1988 llegaba a los 150.000 dólares, cifras que se mantienen en la actualidad. El aumento de cotización de estos profesionales llega hasta el punto que, *fund raisers* con poca experiencia, ganan 70.000 dólares anuales, en referencia al año 2000.

Respecto al mercado laboral, Carbone explica que, a pesar de las dificultades de tantos *fund raisers* en su posicionamiento profesional, lo consiguen en poco tiempo, iniciándose casi siempre en el sector educativo.

El perfil de estos nuevos *fund raisers* en los EUA es claramente el de persona joven e inexperta. [122] Existe la creencia, además, que la gran mayoría de profesionales del *fundraising* actuales están faltos de motivación y preocupados únicamente por su propio beneficio, mostrando poco interés por la organización.

De todas formas, aunque existe una gran cantidad de nuevos prácticos, la demanda de *fund raisers* especializados en grandes donaciones supera la oferta, encontrándose las ONL con graves problemas para encontrar *fund raisers* de alto nivel. Hay, pero no son suficientes. El intrusismo de tantos y tantos profesionales que trabajan en temas de *fundraising* sin tener formación, es otro de los

problemas con los cuales se encuentran muchas ONL a la hora de contratar a estos profesionales.

La intervención de un profesional del *fundraising* en los programas de captación de fondos de la organización puede beneficiar sustancialmente la calidad de todo el proceso. Respecto a las macrocampañas, acciones que se llevan a cabo en un período de tiempo específico, su intervención puede incluir:

- Estudios de viabilidad, incluidas entrevistas y análisis de datos.
- Organización y planificación de campañas.
- Asistencia en la investigación de donantes y reclutamiento de voluntarios.
- Asesoría constante en la gestión de la captación de fondos.

Con respecto a campañas anuales:

- Planificación de la campaña.
- Puesta en práctica de estrategias específicas de*fundraising*, como por ejemplo peticiones por teléfono o correo personalizado.

Ahora bien, los servicios de asesoría del *fund raiser* incluyen también:

- Auditorías del programa de *fundraising.*
- Formación del consejo directivo.
- Identificación de los posibles donantes.
- Búsqueda de ejecutivos.
- Preparación de comunicados informativos y materiales de marketing.
- Actos sociales.
- Programas de donativos planificados.

Desde esta perspectiva, es necesario tener en cuenta que el asesor externo en *fundraising* no es el impulsor de la causa ni el que solicita directamente los donativos, ni tan solo es el encargado de crear el universo de donantes de la organización. El *fund raiser* es el encargado de planificar los programas, conjuntamente con los máximos responsables de la organización, y de motivar a su

personal y a sus voluntarios mediante formación. De hecho, el *fund raiser* debe despertar al filántropo que hay en el interior de cada uno, con sus palabras, su profesionalidad y su ejemplo.

Es indudable que con un experto externo la organización recauda más dinero y adquiere una experiencia que antes no tenía. Su presencia dentro de la organización permite confirmar y validar los programas de captación de fondos existentes –en el caso de que los tengan–, y proporciona una oportunidad única de formar al personal interno de la organización. Su experiencia proporciona la disciplina necesaria para llevar a cabo este tipo de acciones planificadas, aportando objetividad allí donde es difícil encontrarla, con una atención y dedicación completa que difícilmente otras personas de la organización podrán otorgar en el largo proceso del *fundraising*.

La opinión pública norteamericana también tiene un concepto propio de lo que son los *fund raisers*. En general, la opinión no es positiva ni negativa, pero ampliamente conocida por muchos sectores sociales. Michele Matassa, periodista especializado norteamericano, recoge la impresión general de que las especialidades de los *fund raisers* son "hacer subastas multimillonarias, animar a los alumnos para que capten dinero para escuelas privadas, crear fundaciones para millonarios, o sondear de antemano al público para hacer grandes donaciones. Están generosamente bien pagados, recogiendo centenares de miles de dólares para repartir miles de millones en donaciones".

Desde finales de 1998, se ha iniciado una campaña muy peculiar en la Universidad de Carolina del Norte en los EUA, con el objetivo de recaudar 1 billón de dólares. Gran parte de los profesores de las diferentes facultades han optado por convertirse en *fund raisers* en esta campaña, después de recibir un conjunto de sesiones teóricas y prácticas sobre técnicas específicas de *fundraising*. Así, el papel de estos profesores convertidos en *fund raisers* viene a certificar la posición de algunos autores como Allen que consideran al profesorado el mejor especialista a la hora de pedir una contribución a los alumnos y a sus familias en el contexto educativo. En su libro "*Why profesores should learn to be fund raisers*", el autor considera que la experiencia y las referencias que tienen los

profesores de su institución, y un mínimo conocimiento de las estrategias básicas de *fundraising*, los hacen indispensables en todos los departamentos de *Institutional Advancement* de las universidades. [123]

En la misma línea, el experimentado *fund raiser* John Bouza afirma que "los líderes de las organizaciones no lucrativas están preparados para aceptar su responsabilidad de gastar dinero pero no están preparados para aceptar la responsabilidad compartida de captarlos con una participación activa en el *fundraising*". El autor reclama más implicación de toda la estructura directiva de la organización en la tarea de la captación de fondos.

En síntesis, los *fund raisers*, son responsables de la necesaria interacción y negociación con los donantes, que determinará el grado de autonomía ganada o perdida en el momento de aceptar la donación. Si a esta difícil tarea se añade la habitual inexperiencia de los especialistas, casi siempre por la edad, se adivina la vulnerabilidad de las organizaciones en el control externo de sus acciones y de la necesidad de profundizar en el proceso del *fundraising* desde todos los ámbitos, teóricos y prácticos. Al mismo tiempo, los *fund raisers* representan, tanto desde la perspectiva de colaboradores externos como trabajadores internos de la ONL, la cara visible del proceso de *fundraising* como máximos responsables de la gestión de las relaciones entre el donante y la organización. El papel del *fund raiser* en esta relación destaca por encima de todos los otros agentes en cuanto a experiencia, conocimientos e información, y es necesaria su honestidad y profesionalidad para hacer del *fundraising* una actividad digna, respetable y productiva.

Últimamente en los EUA, han surgido nuevas firmas y consultoras que asesoran a las ONL, en un papel intermediario entre ellas y la firma de *fundraising*. De hecho, son antiguos *fund raisers* que conocen los puntos fuertes y los puntos débiles de la relación con el donante. Sus objetivos con el cliente son, entre otros, ayudarlo a articular unas claras expectativas de cómo su dinero será usado, y al mismo tiempo, velar conjuntamente con el cliente para que la donación se gaste adecuadamente. Tratan, sobre todo, de evitar que los *fund raisers* se aprovechen de los impulsos sentimentales que muchos ciudadanos, en ocasio-

nes, tienen ante el hecho de hacer una donación. Aunque la aparición de estos nuevos asesores es interesante –dado el crecimiento desmesurado de *fund raisers* con pocos escrúpulos– no es bueno poner en un mismo saco a todos los profesionales del *fundraising*. La credibilidad ante el donante no la tiene la tipología de la firma o consultora, sino que radica en la honestidad del profesional que trata con un ciudadano que quiere hacer una donación. Este nuevo tipo de consultor intermediario no deja de ser un asesor especialista sin una definición clara, que hace todas las funciones de un profesional del *fundraising* a excepción del proceso de solicitud. [124]

3. ¿Es el *fundraising* una profesión?

En la literatura norteamericana especializada, se ha escrito mucho alrededor del dilema del *fundraising* como profesión o como vocación, o lo que es lo mismo, sobre lo que se requiere para convertir en profesionales a los que practican la captación de fondos. Algunos especialistas llegan a afirmar que el *fundraising* es uno de los oficios más antiguos de la humanidad, como una actividad inherente al ser humano, aunque nada se dice del momento en que se transforma en profesión.

Siguiendo los esquemas de DiMaggio, a partir de diferentes profesionales especializados en sectores concretos de la cultura, se describe una profesión como aquella ocupación que tiene algunas o todas las características siguientes:

- El monopolio de un alto nivel de conocimientos especializados.
- Un corpus de estándares o una ética profesional (deontología).
- La existencia de asociaciones profesionales que velen por el cumplimiento de la ética profesional. [125]
- Instituciones de formación reconocidas, con graduación del alumnado.
- Una extensiva interacción colegial entre los trabajadores ocupados en diferentes organizaciones.
- Una tendencia entre los trabajadores a adherirse a los estándares profesionales, incluso en el caso que entren en conflicto con las organizaciones

contratantes.
- Una declaración de altruismo y de vocación desinteresada en la práctica profesional.

La profesionalidad, tal y como la describe DiMaggio, se refiere a la presencia o la ausencia de estos factores y no a las capacidades y aptitudes de los profesionales.

Otros estudios sociológicos recientes indican que la lista de DiMaggio conlleva dos dimensiones diferentes de lo que se entiende por profesionalidad. R.Collins hace una distinción, de un lado entre la cantidad y calidad de conocimiento en que se basa la profesionalidad y, del otro, entre la organización y el control social de este conocimiento. Desde esta perspectiva, la profesionalidad se concibe como un dominio (*expertise*, en inglés) que se adquiere de acuerdo con las necesidades de las organizaciones y que se recompensa según la cantidad y calidad. Y de acuerdo con el segundo enfoque, la profesionalidad se refiere al grado en que los colectivos laborales monopolizan este conocimiento profesional y definen el tipo de formación necesaria por su adquisición. El valor de este dominio está basado, principalmente, en la imagen del estatus construida por el grupo y que, muy a menudo, se adquiere o se reafirma mediante la formación académica y la titulación correspondiente.

Collins sugiere, también, la existencia de dos modelos básicos diferentes de profesionalidad: el angloamericano y el continental europeo. En el primero se enfatiza la libertad de los trabajadores autónomos por controlar el marco organizativo y las condiciones de trabajo; mientras que en el segundo modelo, los profesionales establecen su colocación y sus derechos a partir de los créditos académicos.

Asistiéndose de la definición que aporta la Gran Enciclopedia Catalana se define una profesión como una “actividad permanente, que requiere un título y que sirve como medio de vida y que además determina el ingreso en un grupo profesional determinado. Las atribuciones y los deberes que derivan del ejercicio de una profesión están definidos legalmente; los colegios profesionales y otras cor-

poraciones profesionales velan por el cumplimiento de estos deberes y por la defensa de los intereses de sus miembros, hasta el extremo que las profesiones definen estamentos dentro de la sociedad; así, por ejemplo, puede hablarse de la clase médica, de los abogados, de los ingenieros, etc". Brandeis, describe una profesión a partir de tres factores:

- Existencia de una preparación preliminar que incluye conocimientos, capacidad, aprendizaje, acompañada de alguna forma de examen académico.
- Existencia de una actividad principalmente orientada hacia los otros.
- Existencia de unos beneficios económicos.

Todas las definiciones, más o menos académicas, aportadas hasta ahora –y tantas otras que se pueden añadir– permiten afirmar que el *fundraising* cumple la mayoría de condiciones que éstas imponen, aunque no es fácil aceptar un monopolio de conocimientos especializados en el ámbito del *fundraising* en una sola disciplina académica y, consecuentemente, en una sola práctica profesional. Respecto a otros condicionantes, el presente trabajo irá confirmando algunas características que envuelven el *fundraising* y que lo acercan a la definición de profesión.

Desde esta perspectiva, y ante la pregunta de si el *fundraising* es verdaderamente una profesión para los propios profesionales en la captación de fondos, Carbone realizó una encuesta entre 1.750 *fund raisers* norteamericanos para conocer su sensibilidad al respecto. La encuesta incorporaba las características básicas de toda actividad profesional: a) poder tomar decisiones con autonomía; b) un cuerpo sistemático de conocimientos y habilidades; c) autoregulación y marco colegial; d) obligación de identificarse con la profesión; e) altruismo y dedicación al servicio; f) un código ético. De los 754 que respondieron, el autor concluye que el *fundraising* es una ocupación con el potencial para llegar a tener un estatus profesional, pero que aun no es una profesión. Dos tercios de los que respondieron estaban de acuerdo que los conocimientos y habilidades utilizadas en su trabajo están basadas en una teoría y unos principios generales. Sin embargo, donde no estaban tan de acuerdo era en cómo estos principios se transferían a los nuevos prácticos del *fundraising*. Algunos se cuestionaban la necesidad de

una formación académica específica, más allá de los pequeños cursos y seminarios de *fundraising* realizados por organizaciones de apoyo como la NSFRE. Según la opinión de muchos *fund raisers*, el poder trabajar al lado de un experimentado *fund raiser* enseña mucho más que la mayoría de estos cursos o seminarios. Por otro lado, la mayoría de los que respondieron a la encuesta coincidieron en que una certificación o acreditación específica aumentaría su estatus profesional.

Es cierto que en los años que separan este interesante estudio –1988– hasta la actualidad se han producido algunos cambios importantes en cuanto a la formación académica específica del *fundraising*, en un claro incremento de la oferta curricular, mucho más cercana a la realidad actual y con un alto grado de diversificación.

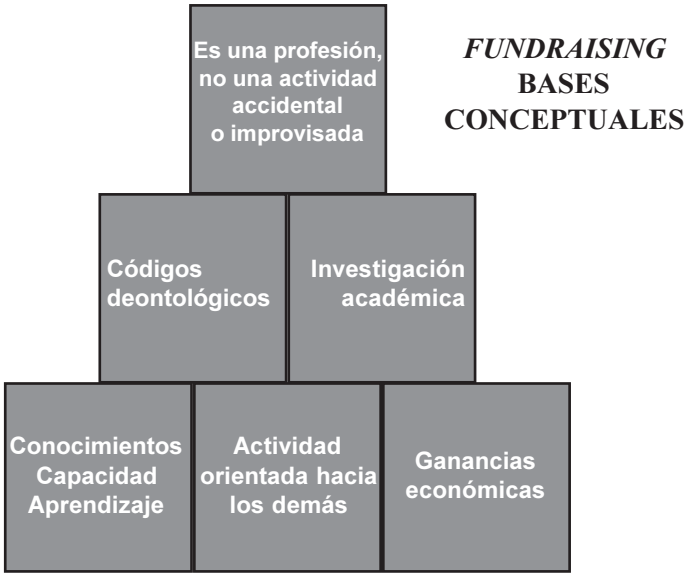
Desde esta perspectiva, Tempel, director ejecutivo de *The Fund Raising School* (TFRS), argumenta que el *fundraising* es una profesión emergente, y utiliza la definición de profesión siguiente: "hacer alguna cosa con inclinación y perseverancia, utilizando ética y conocimientos técnicos que se adquieren mediante la educación y la capacitación formales", definición que le sirve para incluir la ética como marco de referencia en la captación de fondos. Un marco de referencia que ha de permitir formular una pregunta clave: ¿el profesional del *fundraising* vive por la filantropía o vive de la filantropía?. La respuesta es éticamente importante.

La existencia de numerosos códigos deontológicos en el contexto de la captación de fondos responde a la necesidad de regular los conflictos éticos que se producen en la relación, y esta práctica deontológica es uno de los argumentos que indica que el *fundraising* es una profesión y no una actividad accidental o improvisada.

Así, los conflictos éticos forman parte de la realidad de esta profesión y le dan sentido y profundidad. Por un lado, el *fund raiser* ha de examinar constantemente su relación con la organización que la ha contratado por reafirmar que no actúa en interés propio ni en contra de los intereses de la organización. Por otro,

el *fund raiser* debe tener presente que no es el propietario de la relación con el donante. El único propietario de la relación con el donante y sus posibles beneficios es la organización. Finalmente, el compromiso ético del *fund raiser* con la misión de la organización, asumiéndola con carácter personal, es el que da sentido a la conciencia ética y el compromiso con el interés general que exige la profesión del *fundraising*. Aunque la competencia profesional y técnica del *fund raiser* es fundamental, más lo es aun la aplicación de la ética en la relación profesional.

Por todo ello, puede afirmarse que el *fundraising* es una profesión y no una simple actividad accidental o improvisada. De manera gráfica, sirva el planteamiento que se propone a continuación y que sintetiza las bases conceptuales del *fundraising*.



Fuente: Palencia-Lefler (2000).

Por otra parte, y dada la importancia que ofrece la declaración de principios éticos elaborada por la NSFRE el año 1991, a continuación se expone, casi íntegramente, su texto. Los miembros de esta organización –que es necesario recordar que agrupa a más de 20.000 *fund raisers* en los EUA– motivados por mejorar la calidad de vida de la gente implicada en las causas a las cuales sirven, se comprometen a superarse académicamente y a mejorar sus habilidades profesionales; a velar para que los recursos requeridos se obtengan con perseverancia, de manera ética, ejerciendo la profesión con integridad, honestidad, veracidad y con la obligación de salvaguardar la confianza pública.

Además, los miembros de la NSFRE:

- Sirven al ideal de la filantropía, están comprometidos con la preservación y perfeccionamiento del voluntariado, y mantienen la observación de estos conceptos como el principio predominante de su vida profesional.
- Ponen por delante su misión filantrópica al beneficio propio, aceptando una compensación únicamente como un sueldo u honorario previamente establecido.
- Fomentan la diversidad cultural y los valores plurales y tratan a todas las personas con dignidad y respeto.
- Afirman, a través de su trabajo, su compromiso con la filantropía, y su papel en la sociedad.
- Se ajustan, tanto al espíritu como a la letra, de todas las leyes y reglamentos aplicables.
- Realzan, con su conducta pública, la profesión de obtención de fondos.
- Reconocen sus limitaciones personales y están dispuestos a esforzarse por su desarrollo personal.
- Valoran el carácter confidencial, la libertad de opción y los intereses de todas aquellas personas relacionadas con sus actividades.
- Notifican las relaciones que pueden constituir conflictos de intereses.
- Animan con entusiasmo a todos los colegas a adoptar y practicar estos principios éticos.
- Se adhieren a las siguientes Normas de Práctica Profesional en sus responsabilidades de obtener apoyo filantrópico: [126]

1. Los miembros actuarán de acuerdo con las más elevadas normas y metas de su institución, profesión y conciencia.
2. Los miembros acatarán todas las leyes locales, estatales y federales aplicables al ejercicio de su profesión. Así mismo, evitarán cualquier delito o inmoralidad en el ejercicio profesional.
3. Los miembros serán responsables de apoyar, dentro de las propias organizaciones, el cumplimiento de todas las leyes y reglamentos aplicables.
4. Los miembros trabajarán por un salario justo u honorarios, no por comisión ni remuneración condicionada a resultados.
5. Los miembros pueden aceptar una retribución basada en su rendimiento, por ejemplo, en bonos, siempre y cuando éstos estén de acuerdo con las prácticas habituales entre las organizaciones y no estén basados en un porcentaje de los fondos filantrópicos obtenidos.
6. Los miembros no buscarán ni aceptarán pagos o gratificaciones por conseguir clientes, y deberán desanimar, dentro de sus organizaciones, este tipo de recompensa.
7. Los miembros expondrán todos los conflictos de intereses. Eso no excluye ni implica deshonestidad ética.
8. Los miembros plantearán con precisión su experiencia profesional, capacidad y otros atributos.
9. Los miembros tendrán en cuenta el principio de que toda información sobre donantes o posibles donantes obtenida por, o en nombre de, una institución es propiedad de la misma y no será transferida.
10. Los miembros darán a los donantes, según un acuerdo previo, la oportunidad de retirar sus nombres de las listas o directorios que estén a la venta, alquiler o intercambio con otras organizaciones.
11. Los miembros no revelarán información privilegiada a personas no autorizadas.
12. Los miembros mantendrán confidencialmente toda la información sobre sus donantes.
13. Los miembros velarán por garantizar que todos los materiales de solicitud de donativos reflejen correctamente la misión de la organización y el uso de los fondos requeridos.

14. Los miembros deberán garantizar, en la medida de sus posibilidades, que los donativos sean utilizados de acuerdo con las intenciones del donante.
15. Los miembros garantizarán, en la medida de sus posibilidades, un apropiado control de los donativos, así como la adecuada inversión de los fondos, informes sobre el uso y administración de los recursos, y el consentimiento explícito del donante antes de alterar el uso o las condiciones de una donación.
16. Los miembros garantizarán, en la medida de sus posibilidades, que los donantes reciban la información y consejo ético del valor y las implicaciones fiscales de sus donativos potenciales.

Sin duda, la práctica de la captación de fondos en los EUA ha consolidado la profesión, condición *sine qua non* para considerar el *fundraising* una profesión. Desde esta perspectiva, es difícil hablar de la profesión de *fund raiser* en aquellos países donde su práctica es desconocida o poco extendida. [127]

4. Las Relaciones Públicas como fundamento estructural del *fundraising*

En 1988 se publicó en los EUA "*The Public Relations Body of Knowledge*" por iniciativa del comité de investigación de la PRSA. [128] El objetivo de la publicación fue dar un recurso y una autoridad académica a los educadores y profesionales de las relaciones públicas (RR.PP.) del país.

La comisión que llevó a cabo este trabajo de consenso, llegó a la conclusión que los estudios de RR.PP., en los EUA, debían incluir seis grandes áreas: a) Principios, prácticas y teoría de las RR.PP.; b) Técnicas de las RR.PP.; c) Investigación en RR.PP., en cuanto a planificación y evaluación; d) Estrategias de RR.PP.; e) Experiencias de RR.PP. supervisadas; f) Estudios avanzados especializados.

Este esfuerzo de estandarizar la educación formal de las RR.PP. en los EUA[129], reconoció por primera vez el *fundraising* como un componente de la educación de las RR.PP., incluyéndolas conjuntamente con los grandes pilares estructura-

les de "relaciones con los medios", "relaciones internacionales", "relaciones financieras y de inversión", "relaciones internas", "asuntos públicos", "marketing" y "relaciones con los consumidores".

Al mismo tiempo, seis libros que tratan académicamente el *fundraising* fueron incluidos en el importante tratado académico antes mencionado –"*The Public Relations Body of Knowledge*"– aunque no todos con la misma calidad: [130]

- *Fund Raising in the United States* (Cutlip, 1965,1990)
- *Fund Raising and Public Relations. A Critical Guide to Literature and Resources* (Dannelley, 1986)
- *Fund Raising: The Guide to Raising Money from Private Sources* (Broce, 1986)
- *Techniques of Fund Raising* (Conrad, 1974)
- *Communicating and Money Making: A Guide for Using Public Relations to Improve Fund-Raising Success* (Bates, 1979)
- *The Practical Handbook of Public Relations* (Cole, 1981)

Únicamente Cutlip integra las RR.PP. y el *fundraising* de manera contundente. Los otros textos presentan ambas actividades interrelacionadas pero en diferentes niveles.

La limitación bibliográfica presentada obliga a los profesionales de las RR.PP. a buscar información sobre *fundraising* –si se encuentran en la necesidad personal y profesional de hacerlo– en fuentes diversas escritas por los profesionales del *fundraising*, la mayoría de los cuales no tienen formación en RR.PP.

En la presente obra se presentan los trazos más característicos de la disciplina de las RR.PP., presentándolas como una técnica al servicio de la comunicación, como una técnica, fundamentalmente, de acción comunicativa. Por acción comunicativa se entiende la interacción que se establece, al menos, entre dos sujetos en el ámbito del individuo, en el ámbito institucional, o en el ámbito individuo-institución. Las RR.PP. se desarrollan, pues, en cualquiera de estos ámbitos.

Por otra parte, las RR.PP. se caracterizan por ser un proceso organizativo de comunicación establecido entre un comunicador institucional y un receptor. Esta acción organizativa es la que fundamenta el ejercicio profesional de las RR.PP.

Este ejercicio profesional se desarrolla, básicamente, en el mundo occidental y cuenta con más de 200.000 expertos en los EUA y 70.000 en la UE, que trabajan en el contexto propio de las empresas –el 80% de compañías norteamericanas cuentan con departamento de RR.PP.– o en consultorías y agencias propias de RR.PP. y comunicación. Se calcula que los EUA cuentan con más 6.000 firmas especializadas, que se añaden a las 7.000 de la UE. Una disciplina y práctica profesional que cuenta en los EUA, cuna de la actividad, con más de 200 centros de formación, universitarios y no universitarios, que actualizan constantemente el número de profesionales. De la misma manera, la disciplina de las RR.PP. se ha extendido por Europa con la misma fuerza. [131]

En definitiva, las RR.PP. representan una de las actividades profesionales más prestigiadas en el contexto de las grandes compañías, pero al mismo tiempo, cuentan con una gran dosis de incomprensión en el contexto más cercano al ciudadano. Son, sin duda, las grandes desconocidas para el gran público. Pero sus profesionales ya cuentan con ello. La discreción forma parte consustancial de su actividad.

4.1. El concepto de relaciones públicas

A pesar de que los términos “relaciones” y “públicas” tienen una raíz cultural grecolatina, el concepto “relaciones públicas” como actividad, técnica o disciplina proviene de la expresión anglosajona *public relations*, más concretamente de la cultura norteamericana de finales del s.XIX. La divulgación de la expresión “relaciones públicas” en España se produjo ya en el s.XX, en los años 50, y como indica Noguero, su introducción se produjo como una “forma específica y definitoria de una actividad profesional a partir de una técnica instrumental estructurada en el ámbito de las ciencias sociales”.

Es necesario, por ello, situar el contexto de las RR.PP. en el ámbito doctrinal y científico de las ciencias sociales. Sin esta vinculación no se hubiera avanzado en la determinación de las RR.PP. como disciplina autónoma entre las disciplinas de la comunicación. Y esta vinculación con las ciencias sociales se concreta con la sociología, y de manera más específica, con la sociología de la organización y la sociología de la comunicación.

Es necesario, también, situar el contexto de las RR.PP. en el ámbito profesional de la comunicación. Personas, empresas e instituciones, en su actuación, envían mensajes a sus diferentes públicos. Las RR.PP. pueden, así, hacer que estos mensajes sean los adecuados, se envíen por los canales adecuados y sean comprensibles para todos esos públicos. También debe ponerse de relieve su voluntad constante de caracterizarse por si misma al margen de otras disciplinas de la comunicación. Por ejemplo, de la información periodística, de la información de interés público (*publicity*), del marketing, de la publicidad, de la propaganda, de los asuntos públicos (*public affairs*) o de la actividad de los grupos de presión (*lobbying*). Cierto es que todas estas actividades profesionales tienen muchos puntos en común pero no en su operatividad a la hora de utilizarlas.

El principio que rige la actividad profesional de las RR.PP., aceptado de manera general desde los años 60, es el de "hacerlo bien y hacerlo saber". Este principio afecta tanto al profesional de las RR.PP. como a la organización y a sus públicos. Asistiéndose de los expertos en la disciplina, es bueno destacar a algunos de los más representativos, como Bernays, que indica que las relaciones públicas son un arte aplicado a una ciencia –ciencia social– en el que el interés público, más que la motivación económica, es la consideración fundamental. O también la del sociólogo norteamericano Carlson: "las relaciones públicas constituyen un esfuerzo organizado para comunicar información y modificar las actitudes y el comportamiento en beneficio de un cliente o de una causa". Y también expresa: "(las RR.PP. son) las actividades y políticas de información mediante las cuales las empresas y otros tipos de organizaciones buscan crear actitudes favorables para ellas mismas y para su trabajo, y contrarrestar actitudes adversas".

En el "*Libro Práctico de las RRPP*", Joaquim Maestre [132] –uno de los históricos RR.PP. españoles– las define como "las técnicas que una empresa, una persona o un grupo utilizan para que, teniendo en cuenta la sociedad en la que se mueve y dirigiéndose a esa sociedad, se conozca e incremente su notoriedad, su prestigio y se consiga la confianza que se merece". Un importante académico de la disciplina, Lesly, presenta una breve definición: "Las RR.PP. son aquellas que ayudan a una organización y a sus públicos a ajustarse mutuamente". También, autores como Cutlip, Center y Broom las definen como "el esfuerzo planeado para influir en la opinión por medio de la actuación aceptable y de la comunicación recíproca".

Por la importancia que puede tener la voz oficial de la *International Public Relations Association* (IPRA), [133] se añade esta definición: "Las relaciones públicas son una actividad de dirección de carácter permanente y organizado, por la que una empresa u organismo privado o público pretende conseguir y mantener la comprensión, la simpatía y el concurso de aquellos con los cuales tiene o puede tener relación; en este punto, tendrá que adaptar su conducta y, a través de una extensa información, obtener una comprensión más eficaz que tenga en cuenta los intereses comunes".

Nuevamente, el prolífico profesional de las relaciones públicas Bernays ofrece una visión global de los tres campos de actuación de las RR.PP. que ayudan, de manera evidente, a definir el concepto:

Información dada al público

Persuasión dirigida al público para modificar sus actitudes y acciones

Esfuerzos para integrar a las actividades y acciones de una institución con su público, y las del público con esta institución

Este conjunto de definiciones permiten afirmar, en pocas palabras, que las RR.PP. son una actividad o función de dirección, liderada por los *sujetos ejecutores* (los profesionales de las RR.PP.) con el objetivo de crear o desarrollar la comprensión o confianza mutua en las relaciones entre los *sujetos promotores* (entidades, empresas, grupos, organizaciones, personas) y los *sujetos receptores* (público interno y externo de los promotores y la opinión pública).

Donde sí hay consenso académico y práctico es en los objetivos que persiguen las RR.PP., el sentido de su existencia. El consenso se encuentra en identificarlas como "persuasivas", con unos objetivos claros de "modificar actitudes", "formar una buena imagen" o influir en la opinión. Autores como Noguero confirman una clara vinculación entre RR.PP. y persuasión, en el contexto de las nuevas técnicas de la comunicación persuasiva.

Lo cierto es que las RR.PP., tanto desde la esfera pública como desde la privada, han bebido de unas fuentes que las han forjado hasta nuestros días. Por un lado, unas fuentes del mundo de la comunicación, como son la *publicity*, el periodismo, la propaganda, la publicidad y la comunicación persuasiva de masas. Y por el otro, unas fuentes del mundo corporativo o gerencial, en este caso del *business management*, prácticas y disciplinas que han influido y modelado el concepto de RR.PP. hasta la actualidad.

4.2. La función comunicativa de las relaciones públicas

Como se apuntaba anteriormente, el contexto de las RR.PP. en el ámbito profesional es básicamente el de la comunicación. Las RR.PP. pueden ser las responsables de la adecuación de los mensajes que personas, empresas o instituciones públicas envían a sus diferentes públicos en su actuación diaria, tratando de que lleguen por los canales adecuados y sean comprensibles para todos ellos.

Respecto al sector empresarial y al sector público –clientes mayoritarios de las consultoras de RR.PP., sobre todo el primero– la función comunicativa de las RR.PP. se concentra en la denominada comunicación corporativa, es decir, en

el asesoramiento a la dirección en cuanto a las estrategias globales de comunicación. [134] La comunicación corporativa podría definirse como aquel conjunto de actividades que tratan de conseguir que la imagen de una empresa o entidad tenga la proyección interna y externa correcta y deseada. Se plantea, así, como una herramienta de gestión empresarial hacia los públicos internos y externos, que bebe directamente de la voluntad de la dirección. Esta herramienta de gestión se entiende como un proceso integral de comunicación que una empresa realiza en cualquier momento del día, tanto de manera consciente como inconsciente.

De alguna manera, el concepto debe entenderse como algo más integral, como un programa elaborado entre la dirección y la consultora de RR.PP. que trata de aportar un diagnóstico y una solución de gestión empresarial, con el claro objetivo de proyectar la imagen deseada. Así, el programa de comunicación corporativa tiene la obligación de auditar la situación actual de la empresa en cuanto a comunicación hacia sus públicos objetivos, analizando todas las variables de pasado y de presente, la posición que ocupa la entidad en el sector en aquel momento, el grado de información y de identificación de los públicos internos y externos hacia la empresa, y muchas otras variables que afectan a la subjetividad de todo proceso de percepción.

Así, esta auditoría de comunicación permitirá que el programa de comunicación corporativa llegue a un diagnóstico y proponga las soluciones adecuadas. En algunos casos, será necesario desarrollar una comunicación interna para tratar de corregir la comunicación con los empleados. En otros casos, la propuesta de comunicación se dirigirá a corregir la comunicación con los públicos externos, a través de actuaciones publicitarias, de marketing o de patrocinio. O las soluciones pasarán por una comunicación que se dirigirá tanto al público interno como al público externo, como es el caso de las situaciones de crisis que pueden afectar a las empresas en determinados momentos.

En cualquier caso, la comunicación corporativa que surge de un programa consensuado entre la agencia de RR.PP. y la dirección de la entidad, tanto sean empresas privadas o públicas, administraciones o, cada vez más, organizacio-

nes como los *lobby's* o las organizaciones no lucrativas, exigirá una evaluación continuada y una evaluación final de resultados que permita conocer si aquello que debía corregir se ha solucionado. Tanto en el contexto financiero, sanitario o medioambiental –áreas en las cuales las RR.PP. tienen un papel determinante a la hora de ayudar a transmitir unos mensajes de confianza y credibilidad– se debe observar la importancia que la comunicación corporativa está tomando en el ámbito corporativo, tanto a nivel local, nacional e internacional.

La presente obra no va a profundizar en la denominada comunicación corporativa –por la complejidad del tema– ni en los diferentes ámbitos de actuación que pueden surgir en el contexto de un programa de comunicación corporativa, tanto sea en el ámbito de la comunicación interna, la comunicación de crisis, la comunicación de marketing o la comunicación de patrocinio. Sin duda, el desarrollo profesional de numerosos programas de RR.PP. en la esfera pública y privada –y simbólicamente en la esfera no lucrativa– gestionando con éxito la comunicación de la organización con sus públicos en los últimos 25 años, augura un resurgimiento de la disciplina como herramienta de apoyo a técnicas de gestión que aún están por llegar.

4.3. La función social de las relaciones públicas

Grunig & Hunt, entre otros autores, dan un paso adelante cuando concretan el espacio de las RR.PP. dentro de la corriente del *business management* de los años 80, entendiéndolas como la gerencia de la comunicación entre una organización y sus públicos. Este nuevo planteamiento de las RR.PP. como una manera de entender la gerencia, gestión o dirección de una organización en cuanto a la relación con sus públicos, permite a Arceo profundizar en esta nueva etapa conceptual diciendo que "las RR.PP. son una filosofía gerencial traducida en una serie de acciones, con la finalidad de crear o modificar la aceptación de una persona natural o jurídica por sus públicos".

La importancia de esta etapa académica y científica, dirigida por diversos autores y profesionales reconocidos, radica en la evolución del concepto y defini-

ción de las RR.PP., que ahora no tan sólo justifica el *cómo* y el *para qué* son las RR.PP., sino también *qué* son, es decir, cuál es su naturaleza, su esencia y su forma concreta.

La evolución de la definición de relaciones públicas, siguiendo la línea iniciada por la filosofía gerencial, aún dio un paso más con el concepto de *gestión gerencial socialmente responsable*. Aún así, y a pesar de tener sólo quince años de vigencia, autores como Bernays o Harlow, llegaron a este estadio de definición avanzándose a su tiempo. El caso de Harlow, que después de recoger y analizar 472 definiciones de RR.PP. –con el mérito académico que eso supone– fue capaz de aportar la definición de síntesis siguiente: "Las RR.PP. son una característica función gerencial que ayudan a establecer y mantener líneas de mutua comunicación, aceptación y cooperación entre una organización y sus públicos; ayudan a mantener informada a la opinión pública y a despertar su interés; definen y enfatiza la responsabilidad de la gerencia para servir el interés público; propician una gerencia actualizada, al día, y efectivamente dispuesta al cambio, útil como sistema de advertencia para anticipar tendencias; y utiliza la comunicación basada en la investigación, el rigor y la ética como su principal herramienta".

Así, se puede avanzar que el concepto de responsabilidad gerencial es la etapa más madura de la actividad de las RR.PP., en la que diferentes autores confirman el inicio de una consolidación académica y científica de esta actividad profesional. [135]

Volviendo a la implicación del concepto "*responsabilidad social*" en la dinámica de las relaciones públicas debe afirmarse, con total seguridad, que es una de las aportaciones más importantes que han hecho los planteamientos teóricos más recientes. Desde hace más de 50 años, algunos autores vienen argumentando la importancia de la responsabilidad social en este contexto teórico. Autores como Moore y Canfield expresan su idea de que la empresa debe asumir su responsabilidad hacia la sociedad en la que se desarrolla, no solamente actuando correctamente como entidad empresarial sino, además, interviniendo activamente en el desarrollo de la comunidad, liderando las intervenciones culturales,

apoyando la educación y favoreciendo políticas de bienestar social. Y estos deben ser los objetivos centrales de los profesionales de los departamentos de RR.PP. de las empresas.

El presidente de la compañía *Shell UK Ltd.*, Bob Reid afirma que "ser socialmente responsable es un buen negocio, y al mismo tiempo, el buen negocio es ser socialmente responsable". Reid afirma que la responsabilidad social puede manifestarse, en la práctica, cuando se apoyan las iniciativas de los jóvenes empresarios; cuando se colabora en el desarrollo y fomento de actividades artísticas; cuando se promueve la educación para propiciar el desarrollo laboral; o cuando se acentúan los esfuerzos para preservar el medio ambiente y mejorar el nivel de vida.

Como afirma García Nieto, no tan sólo se ha de parecer responsable sino que, además, uno ha de serlo. "Solamente cuando existe un equilibrio entre los intereses públicos y los de la empresa, ésta es considerada responsable socialmente, y disfrutará de la confianza y credibilidad del público". Continuando en la misma línea, Grunig afirma que las organizaciones entienden la responsabilidad social de tres maneras diferentes:

- Limitándose a realizar las tareas básicas de la organización, considerando que la actividad de responsabilidad social se justifica si se obtienen beneficios económicos directos para la organización.
- Preocupándose de las consecuencias que tienen sus actividades ante otros grupos fuera de la organización (p.ej. atendiendo las cuestiones medio ambientales). Grunig denomina esta actitud como "responsabilidad pública" de la organización con sus públicos. Ir más allá es responsabilidad de la Administración Pública.
- Interesándose en ayudar a la resolución de problemas sociales no necesariamente conectados a la organización, en una actitud claramente filantrópica. En este sentido, la percepción que tendrá el público de las actividades de la organización, cuando éstas tengan en cuenta intereses superiores, será más positiva que en el caso contrario, adquiriendo una mayor credibilidad. [136]

Tratando de profundizar mínimamente en la disciplina de las RR.PP. es necesario hacer referencia al concepto de "interés público", el elemento esencial para la comprensión de la responsabilidad social corporativa. Independientemente de cuáles sean los temas de interés público –que serán diferentes según el país y su situación económica, como la paz internacional, el paro, el hambre, la crisis económica, la crisis política, la diversidad o el medio ambiente, entre otros– los profesionales de las RR.PP. los han de tomar en consideración para poder asesorar a los empresarios a la hora de planificar la actividad de sus organizaciones y proponer una filosofía empresarial responsable. Y la propuesta pasa por unos programas de RR.PP. que, con el objetivo de conseguir la aceptación de sus públicos, respondan a sus intereses, necesidades y demandas sociales no necesariamente relacionadas directamente con la organización.

De todas maneras, cualquier actuación de RR.PP. relacionada con el interés público debe velar para que no tenga efectos contraproducentes para la organización. Así, Simon pide a los prácticos de las RR.PP. que utilicen el término "interés público" con precisión y únicamente en aquellos casos en los cuales, honestamente, no quede patente la existencia de un interés privado. Al mismo tiempo, que se pueda demostrar, con una sencilla explicación, que la actuación que realiza la organización es efectivamente por un interés público. De alguna manera, el profesional de las RR.PP. debe destacar los aspectos favorables de esta actuación socialmente responsable. En definitiva, garantizando un equilibrio entre los intereses de los diferentes grupos afectados –que pueden recibir diferente aceptación– y los de la organización. Todos deben ver un reflejo de la actuación socialmente responsable.

Para conseguir un elevado grado de aceptación pública, las empresas desarrollan estrategias persuasivas de RR.PP. que responden a un planteamiento político o filosófico de la empresa. Para hacer efectiva la responsabilidad social, algunas empresas, sobre todo las que entienden las RR.PP. como una herramienta de entendimiento mutuo con sus públicos, utilizan técnicas como el mecenazgo o herramientas jurídicas como la fundación, en este último caso, como persona jurídica paralela a la empresa y creada para responder a fines de interés general. Ambas estrategias asumen la responsabilidad social de la empresa sobre temas

no necesariamente vinculados con los productos, servicios o intereses de la propia empresa.

Para finalizar, indicar al lector que la simbiosis entre los conceptos de RR.PP. y *fundraising*, por ahora sin tratar de manera directa, quedará demostrada en los capítulos siguientes, tratando de aportar las piezas conceptuales, una a una, que permitan aseverar la relación de ambas disciplinas, fundamental para esta obra.

CAPÍTULO VII
INDICADORES DEL *FUNDRAISING*

El concepto *administración de bienes*, conocido con la expresión anglosajona de *stewardship*, constituye el principio normativo de la captación de fondos. Representa la filosofía y los medios por los cuales la ONL ejerce la justificación ética del uso de todos los recursos. También representa la filosofía y los medios por los cuales los donantes ejercen una responsabilidad en el uso voluntario de sus recursos.

El concepto de *stewardship* está subyacente en todo el proceso de solicitar donativos importantes, y representa la correcta relación entre la organización y el donante, que implica el reconocimiento y el seguimiento. Inspira todos los procesos y las técnicas y garantiza al donante que el dinero o los bienes que otorga libremente a la organización tengan la finalidad por la cual fueron donados.

Muchas de las consultorías norteamericanas de *fundraising* han adoptado el concepto de *stewardship*, acompañando y complementando el nombre de la firma, con el objetivo de informar al público y a las ONL del principio inspirador de la empresa.

La presente obra pretende mostrar los indicadores más destacados en el proceso del *fundraising*. El análisis contempla desde la visión de los públicos de la ONL y el universo de donantes que lo caracteriza, hasta la articulación de la causa que representa las necesidades de la organización, los recursos y las expresiones que la hacen decisoria en la captación de fondos.

La aportación del gran *fund raiser* norteamericano Henry A. Rosso, en la descripción del llamado ciclo del *fundraising*, permite situar el conjunto de indicadores de todo el proceso de captación de recursos desde la visión más práctica. Aunque la reflexión del autor tiene más de 30 años, el gráfico continua vigente en numerosos centros de formación dada la claridad y calidad del planteamiento.

Al mismo tiempo, se describen a continuación los procesos de investigación de los posibles donantes de la organización y el de la solicitud del donativo. El primero, como la herramienta clave de toda planificación de un programa de *fundraising*, y el segundo, como la herramienta de exploración de la sicología aplicable a la petición de dinero, la identificación y relación con las personas a las cuales se les solicita los fondos, y el hecho concreto de la petición, momento clave del proceso. Finalmente, se describe el reconocimiento merecido que la organización otorga al donante por la donación desinteresada, que cierra el ciclo de *fundraising*. Este reconocimiento es el proceso clave y concluyente, y que no ha de tener un aire protocolario sino sincero. Es la clave para volver a abrir la puerta más adelante.

1. Los públicos de la organización no lucrativa

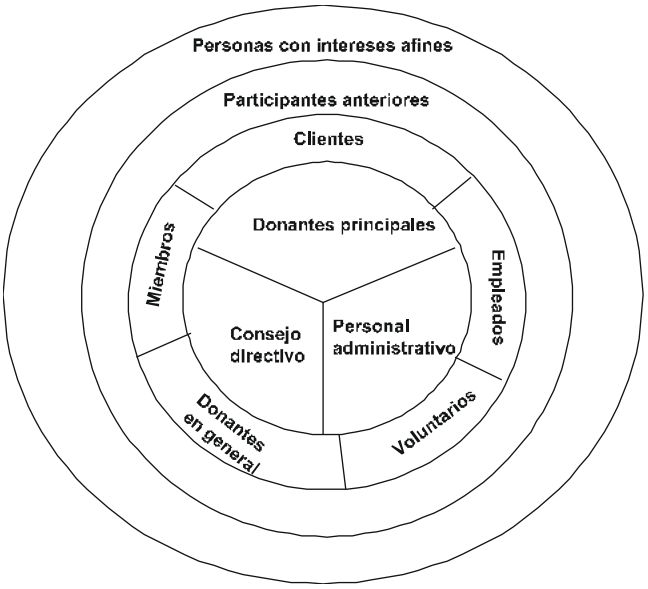
Para la ONL, el universo de donantes representa la fuente de recursos más importante, así como también la fuente de voluntarios y colaboradores más valiosos. De hecho, el universo de donantes es el público clave de la organización. Casi todos sus públicos son posibles donantes (todos los individuos, todas las empresas, todos los empleados y voluntarios de la organización). En definitiva, el concepto de donante se traduce, respecto a las ONL, en sinónimo de público. Algunos autores consideran que las administraciones públicas pueden tener la consideración de público donante, en este caso, donante de subvenciones.

En todo caso, las "otras organizaciones no lucrativas" pueden considerarse un público diferente al de los donantes, es decir, aquellas entidades que conforman una parte del entorno y son su competencia en el contexto del "tercer sector".

Desde esta perspectiva, el universo de donantes está constituido por los miembros de la organización, los contribuyentes / donantes (pasados y presentes), los voluntarios, las personas con intereses afines, o las personas que participan de alguna manera en la organización.

Siguiendo el esquema que propone *TFRS*, el universo de donantes se representa

mediante círculos concéntricos que miden la potencialidad y el interés de estos públicos cuando actúan para la organización.



En el centro, los principales interesados en la causa (miembros del consejo directivo, donantes principales y personal administrativo). En los círculos exteriores, los interesados en menor medida, que incluye a los participantes activos, miembros o suscriptores, participantes informales, personas con intereses afines que pueden ser miembros potenciales, y finalmente la totalidad del universo susceptible de ser donante.

Los círculos funcionan como un átomo, donde el centro o núcleo aglutina a la organización y la unión se debilita a medida que los círculos se alejan del núcleo. Los que se encuentran en el centro tienen la responsabilidad de acercar a los públicos que se encuentran en los círculos exteriores, en un proceso cons-

tante y dinámico. De todas formas, no es suficiente contar con un universo de donantes. Para estar en condiciones de captar fondos, el universo de donantes debe estar bien informado.

Aunque la organización cuente con un universo de donantes "natural" –como es el caso de muchas instituciones docentes con una gran base de alumnos, exalumnos, y sus familias– éste se ha de crear, en el sentido de establecer vínculos, despertar el interés y la participación, teniendo en cuenta que el universo de donantes es inestable (casi el 20% de los donantes se pueden perder cada año). Estos vínculos pueden basarse en un interés emotivo, geográfico, profesional, social o en otra afinidad que la persona pueda sentir hacia la organización, con el objetivo de atraerlos hacia los círculos interiores.

Esta dinámica de los círculos implica que, una vez han sido identificados los diferentes públicos donantes y llevados a los círculos interiores, han de evaluarse sus necesidades y sus intereses. El mantenimiento de este universo del donante en el tiempo dependerá de un adecuado reconocimiento por la generosidad mostrada, así como de una promoción constante de nuevos candidatos, dinámicas que permiten la retroalimentación de los públicos donantes.

Más allá del universo de donantes, la organización tiene un gran trabajo de sensibilización de sus objetivos y, en cualquier caso, para planificar atentamente las actuaciones de recaudación. Además de los incondicionales donantes –en general, la gente mayor– se está produciendo últimamente una concentración de riqueza en manos de gente joven que normalmente no hace donaciones. Es un fenómeno global en todo el mundo occidental. Por ello, es necesario acercarse a estos jóvenes que aun no han comprometido sus ahorros, y mostrarles dónde y cómo pueden hacer una donación. Las ONL pueden ser un objetivo en los planes del donante joven.

En el contexto de los partidos políticos, organizaciones que también buscan fondos para mantener sus estructuras y campañas políticas, Halatyn, experto en el tema de captación de fondos por correo, afirma que el estudio del universo de donantes de un partido político es esencial como estrategia previa. El autor con-

sidera que el hecho que distingue un perfil de contribuyente de un no contribuyente es si tiene un historial previo de haber colaborado en otras campañas, que forma parte de otras bases de datos. Este contribuyente está más sensibilizado. Según el autor, "el *fundraising* político necesita, en este sentido, de mucha ciencia para ayudar al arte de pedir dinero para una campaña" y de un análisis exhaustivo del universo de donantes de cada demarcación donde el partido político cree tener ascendencia. [137]

Una aproximación más exhaustiva al estudio del citado autor muestra el perfil del contribuyente norteamericano como el de una persona de edad superior a los 50 años, hombre, ligado al mundo de la abogacía y a los actos sociales. Como el nivel de educación de estos donantes es elevado, todos los programas de *fundraising* deben personalizarse al máximo si se quiere tener éxito.

Finalmente, hacer la observación de que el universo del donante está inmerso en un entorno cambiante, sobre el cual se debe tener un profundo conocimiento y suficiente información actualizada que haga de esta dinámica una herramienta de gestión útil en la captación de fondos.

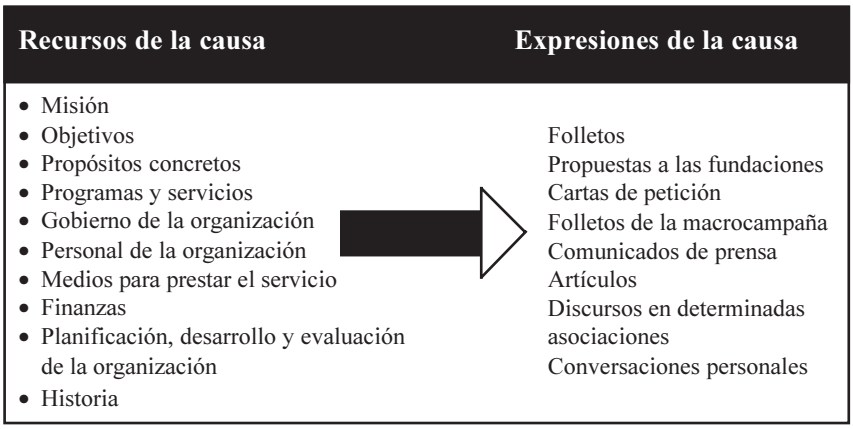
2. La causa

Las causas caritativas y filantrópicas nacen porque existe un problema o una necesidad en la sociedad, y un individuo o grupo de individuos forman una organización específica para resolver esta situación que quieren cambiar. Pero es evidente que la validez de una causa debe estar relacionada con su capacidad de resolver problemas, es decir, la causa debe expresar los motivos por los cuales una persona ha de contribuir al progreso de la causa. Como afirma Harold J. Seymour, [138] "una causa tiene que estar relacionada con una necesidad o problema público, actual e importante, y también con los intereses, lealtades o preferencias personales de su universo de donantes".

La causa es más importante que las necesidades de la organización, más que la misma organización. Así pues, para conseguir eficacia en la captación de fon-

dos, la causa se debe articular correctamente, con unos recursos adecuados y unas expresiones conformes.

Según las teorías de *TFRS* los recursos de la causa representan aquellos documentos –ya existentes o creados expresamente– que permiten ofrecer una explicación minuciosa de todo lo que un posible donante puede necesitar o desea conocer de la organización.



Y respeto a las expresiones de la causa, se entiende aquellas que proporcionan información sobre los recursos, con el objetivo específico de conseguir su comprensión fuera de la organización. Si los recursos de la causa resumen todos los beneficios que proporciona la organización y todas las razones por las cuales se debe apoyar a la causa, las expresiones de la causa podrán escoger los medios de comunicación de mayor interés para los públicos a los cuales se quiere acceder.

Es necesario tener en cuenta que la causa proporciona la lógica y la justificación de la captación de fondos y por eso, la preparación de la causa –uno de los ejes básicos del *fundraising*– es fundamental, y debe ser conducida por un especialista externo que pueda obtener información objetiva de los miembros de la dirección, del personal, de los consumidores, de los voluntarios, en definitiva, de todo el universo del donante.

El especialista debe poder responder a una serie de preguntas clave:

- ¿Cuál es el problema o necesidad social que constituye el núcleo de nuestro interés?
- ¿Qué servicios o programas especiales ofrecemos para satisfacer esta necesidad?
- ¿Por qué son importantes el problema y el servicio?
- ¿Cuál es el mercado de nuestros servicios?
- ¿Hacen las otras organizaciones lo mismo que nosotros para dar servicio a nuestro mercado, y quizás lo hacen mejor?
- ¿Cuentan con un plan estricto que exponga nuestra filosofía, objetivos y programa?
- ¿Cuáles son las necesidades financieras específicas por las cuales se pedirán donativos privados?
- ¿Puede la organización llevar a cabo el programa diseñado?
- ¿Cuáles son las personas asociadas con la organización: personal, voluntarios, miembros directivos?
- ¿Quién ha de apoyar a la organización y qué beneficio puede obtener el contribuyente a cambio?

3. El ciclo del *fundraising*

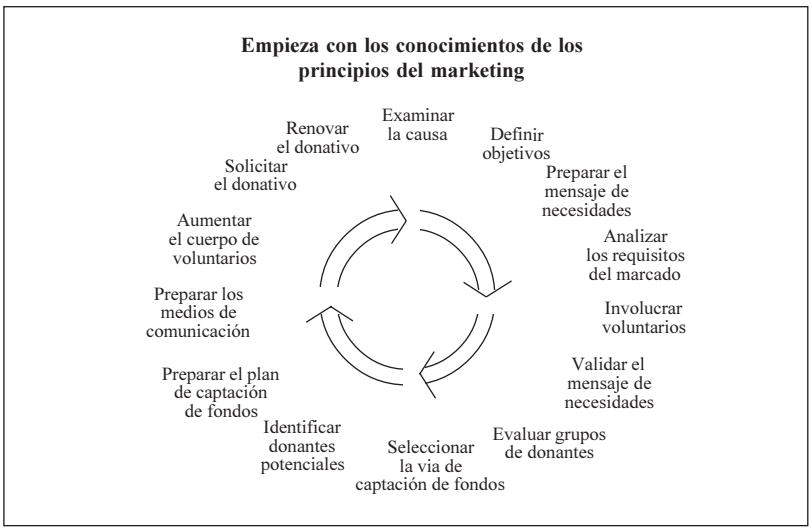
Según Rosso, el *fundraising* no es una acción impulsiva y fortuita, improvisada en el último momento para responder a una crisis. Es un ejercicio disciplinado que permite a las ONL bien organizadas responder a oportunidades inesperadas y obtener donativos. El autor, entiende el *fundraising* como una disciplina que avanza en orden lógico a partir de la preparación de un programa, pasando por la planificación, la ejecución y su control. Esta secuencia metódica se puede describir como un todo continuo, o "ciclo" de la captación de fondos.

Este "ciclo" puede servir como una herramienta eficaz para ayudar a los profesionales de las ONL a visualizar cómo se relacionan todos los elementos que intervienen en la captación de fondos. Permite observar la secuencia desde la

preparación de la argumentación o exposición de la causa, la definición de los objetivos y la exposición de las necesidades, pasando por un análisis de las necesidades del mercado.

Es obvio que el nudo del esquema se encuentra en la selección de la vía o programa de captación de fondos, una vez han sido evaluados los mercados de los posibles donantes, y que se puede ver traducida en una campaña anual, en una macrocampaña, o en otros programas alternativos.

Seguidamente, y mediante un elaborado procedimiento de investigación y evaluación de los posibles donantes, se prepara el plan definitivo que debe permitir la solicitud del donativo mediante el uso de las técnicas de *fundraising* adecuadas.



De todas formas, el "ciclo" no acaba aquí. La oportunidad que ofrece el haber conseguido la donación obliga a la organización receptora a establecer un vínculo con el donante, tratando de renovar el donativo y fidelizarlo como futuro donante para la causa.

4. La investigación de los posibles donantes

El proceso de investigación de los posibles donantes pretende adquirir y almacenar de manera sistemática la información sobre los donantes de todos los mercados, para identificar los Vínculos, las Capacidades y los Intereses relacionados con el apoyo filantrópico a una ONL. Este tipo de investigación fomenta el intercambio filantrópico entre la organización y su universo de donantes.

El objetivo de la investigación es equiparar los intereses y las necesidades del universo de donantes con la misión, las metas y los objetivos de la organización, y apoyar el desarrollo de la relación filantrópica del intercambio. Al mismo tiempo, la investigación determina la técnica correcta que debe utilizarse para solicitar donativos. La investigación debe ayudar a conocer lo que realmente se necesita saber del perfil del donante de aquella organización, y a concretar los sistemas de búsqueda por nombres, por categorías profesionales o de intereses.

Este proceso puede ayudar a convertir al "posible donante" –alguien que según su capacidad puede hacer un donativo– en "donante probable" –alguien que se espera que haga un donativo dado su Vínculo, su Capacidad y sus Intereses hacia la organización y su causa–.

La investigación de posibles donantes es esencial ante cualquier programación de *fundraising*, tanto sea para macrocampañas –donde es más necesaria–, campañas anuales, donativos especiales o donativos planificados. La solicitud personal del donativo –que es la técnica de *fundraising* más eficaz, tanto sea persona a persona, por correo o por teléfono, a través de voluntarios o del personal de la organización– mejora notablemente con una investigación previa.

En la investigación de posibles donantes es fundamental establecer unos indicadores de riqueza tales como la actividad profesional y patrimonial, la residencia, la educación, la familia, el grado de voluntariado, los intereses sociales conocidos, así como los antecedentes filantrópicos del sujeto.

Ante el problema ético que puede suponer para la organización –y para el *fund raiser*– obtener información privada del interesado sin su consentimiento, se

debe poder responder a la pregunta siguiente: si el posible donante preguntase cómo es que la organización sabe tantas cosas de él, incluso el nivel de donativo que se le solicita, ¿puede la organización informarle con la conciencia tranquila sobre el proceso de investigación realizado?.

Desde esta perspectiva, las políticas y procedimientos de investigación de posibles donantes tienen que ser aprobados por el consejo directivo, el cual debe asumir colectivamente sus decisiones.

Otro de los temas en liza respecto a la investigación de los posibles donantes se refiere a la competencia que se produce respecto a los individuos que ya son donantes de otras ONL. Según Dudley Hafner, director general de la *American Heart Association* (Drucker) "...Ni la *American Heart Association* ni la *American Lung Association* se pueden permitir el lujo de aplicar una estrategia que les beneficie a costa de perjudicar a otra organización del ámbito de la salud. Así que sólo nos queda el recurso de obtener dinero de personas que no hayan hecho una donación con anterioridad, porque nuestra voluntad no es atraer la lealtad de las personas que ya contribuyen a otras organizaciones parecidas". El dilema, por tanto, de luchar por todos los hipotéticos donantes o solo por los que no forman parte de otros listados quedaría dirimido por la experiencia de los grandes expertos, que basan su postura en argumentos de efectividad. De todas formas, la mayoría de ONL luchan por el donante sin tener en cuenta las premisas formuladas.

Dudley Hafner responde también ante otro de los grandes temas de la investigación previa de donantes, su clasificación y segmentación. Tras los estudios de mercado que sirven al *fund raiser* para conocer la realidad de la entidad, el experto confirma que los ejes para clasificarlos y poder realizar las necesarias segmentaciones son la edad y los ingresos, y el resto de elementos son complementarios –zona de residencia, formación académica, pertenencia a organizaciones, hobby's, etc–. Como mínimo Hafner afirma que existen 41 mercados diferentes, que combinan los factores esenciales de la edad y los ingresos con factores de información secundaria.

Cualquiera de las técnicas profesionales de investigación de donantes debe ayu-

dar al *fundraising* en la necesaria personalización de las acciones, delimitando al máximo los factores que definen al individuo y su situación, para poder diseñar estrategias adecuadas.

5. La solicitud del donativo

John D. Rockefeller jr., en la conferencia "*La técnica de pedir*" [139] pronunciada ante el *Citizens Family Welfare Committee*, en la ciudad de Nueva York en 1993, afirma que la mejor manera de adquirir conocimientos en el campo del *fundraising* es preguntarse a menudo, ¿cómo me gustaría a mi que me solicitasen un donativo?. Una respuesta reflexionada puede servir de guía en el proceso de formación y también en la actuación profesional. De forma sintética, este filántropo resume la técnica de solicitar donativos en unas breves palabras: "debemos de estar profundamente convencidos de poder, de manera convincente, presentar la petición con el mínimo número de palabras; una carta puede preceder a la entrevista, pero el contacto personal es más eficaz. Tenga los máximos datos de la persona que tiene que entrevistar, dele una idea general de las contribuciones que hacen otras personas de su grupo y…sugiera de manera amable y delicada la cantidad que le gustaría que donase, dejándole en sus manos la decisión de la cantidad que quiera dar. Sea amable y considerado. Así podrá acceder mejor al corazón y al bolsillo de la persona."

Según los expertos de *TFRS* hay tres dimensiones en la petición de un donativo: la exploración de la sicología aplicable a la petición de dinero; la identificación y relación con las personas a las cuales se les solicita; y la petición en si misma, que relaciona las metas de la campaña y la misión de la organización con los valores del posible donante. Si no se observan atentamente las tres dimensiones, la captación de fondos no tendrá éxito.

Desde esta perspectiva, los factores sicológicos a tener en cuenta son los siguientes:

a) Dar dinero es agradable; a las personas les gusta. Las hace sentir cómodas, ya sea porque eleva su posición social, les provoca sentimientos de poder,

disminuye la culpa, o porque esta acción les afirma en su capacidad de expresar sus valores morales y sus convicciones éticas.

b) Dar dinero permite participar en la resolución de los problemas sociales.

c) Cuando alguien dice "no" a una petición de dinero, normalmente lo hace porque alguna cosa le pasa: sentir que no tiene suficiente dinero, o que ya ha donado, o que la causa no le motiva. Puede estar pasando una crisis personal o familiar, o puede estar, sencillamente, de mal humor. Una de las principales razones por las cuales no agrada solicitar dinero es por el miedo a recibir una negativa.

K. Klein (1998c), experta *fund raiser*, sintetiza las razones alternativas en el momento de responder a una solicitud de donación.

SÍ	**NO**
• Me gusta la persona que hace la petición	• No me gusta la persona
• Creo en la causa	• No creo en la causa
• Conseguiré alguna cosa con este donativo	• No tengo el dinero que me piden
• Puedo hacer una deducción en mis impuestos	• Hoy no estoy de buen humor
• Siento que soy generoso/a	• La organización no tiene buena reputación
• Me acaban de pagar	• Ya doy para otras cosas
• Sé que mi dinero será bien utilizado	• Ya me han pedido en diversas ocasiones esta semana
• Quiero apoyar a mi amigo/a	• No sé para qué se utilizará mi dinero
• Me siento culpable al decir que no	• Pienso que la persona que me pide es ingenua
• Conozco otras personas de la organización	
• No tengo tiempo de hacer de voluntario, así que doy dinero	
• Me gusta el enfoque de la organización	

Respecto a las actitudes ante el dinero y la captación de fondos, es necesario tener en cuenta, además, que:

a) Para la mayoría de personas, hablar de dinero es un tema restringido al círculo más íntimo y en circunstancias especiales. El dinero es un tema tabú. Sin embargo, en muchos países y culturas no existe este sentimiento hacia el dinero, lo que indica que no es genético ni natural, sino más bien cultural, que nace en el instante que se educa a los hijos a "no pedir dinero,

que queda mal". De todas formas, tal y como se ha asumido el tabú, también se puede olvidar.

b) Este proceso de olvidar requiere replantear el papel que el dinero ocupa en la sociedad. Expresiones como por ejemplo "…El dinero no compra la felicidad", "…el tiempo es dinero", "…no pidas prestado ni prestes…", son comunes en la cultura occidental desde los primeros tiempos. O también la cita evangélica del Nuevo Testamento, erróneamente citada de "…El dinero es el origen de todo mal" (la cita dice "El amor al dinero es el origen de todo mal", I Timoteo 6:10). Al mismo tiempo, a la gente se le enseña a creer que el dinero es maligno pero que es una fuente de poder. Muchas personas creen que serían más felices si tuviesen más dinero, aunque conocen la repetida historia de infelicidad de muchas familias ricas.
c) A parte de los argumentos culturales, debe tenerse en cuenta la influencia que ejerce la familia de cada uno sobre este tema, que afecta a una petición efectiva de un donativo. Para llegar a ser un buen *fund raiser*, la persona tiene que replantearse sus puntos de vista ante el dinero, y tratar de comprender el papel crítico que éstos desarrollan en la sociedad.
d) Así, si se considera que hablar de dinero es tabú, puede llegar a cuestionarse el hecho de pedir dinero y verlo como una descortesía. Si no hay intención de pedir dinero, puede olvidarse de pedir un donativo.
e) Debe pensarse, siempre, que cuando se pide dinero para apoyar a una organización, se le está pidiendo a la persona que invierta en un proyecto que ella quiere que se lleve a cabo pero que no puede hacer ella sola. La solicitud, por tanto, no es tanto de dinero sino de escoger entre ayudar o no ayudar a la organización para que pueda llevar a término una misión. Y esta ayuda se traduce, inequívocamente, en dinero.

Así pues, la última dimensión en el proceso de solicitud es la petición en si misma –tras haber identificado al posible donante y haber despertado su interés– previa elección de la persona que tiene que hacer la petición. Desde esta perspectiva, se encuentran cuatro fases diferenciadas:

a) Inicio: establecer la relación con una conversación breve de temas generales y de actualidad, que puede ayudar a hacer más cómodo el encuentro.

b) Participación: introducir en la conversación, de forma rápida, el tema de la organización. Hacer preguntas y obtener información, como por ejemplo "¿alguna vez ha estado usted en nuestra organización?", "¿qué piensa usted de nuestro programa?". Es necesario tener en cuenta, como norma básica, que cuanto más hable el candidato más probabilidades existen de que haga la donación (una petición eficaz es en un 60% escuchar y en un 40% hablar). Estimulando la conversación y el diálogo, se puede descubrir lo que impide al donante hacer el donativo, cuáles son sus preguntas y sus dudas. Como por ejemplo, cómo se llevan las finanzas en la organización, la capacidad del personal, etc. Si el solicitante está abierto a la discusión, sin estar a la defensiva, y está preparado para compartir información, el posible donante puede hacerle éstas y otras preguntas que disminuyan sus preocupaciones o las dudas iniciales.
c) Presentación: después de un tiempo de conversación es conveniente monopolizarla un breve período de tiempo para describir ampliamente el programa y el dinero requerido, acentuando los aspectos positivos y manteniéndose abierto a todo tipo de preguntas.
d) Cierre: de hecho, comienza cuando el posible donante autoriza a realizar la petición. Es el momento de la firmeza. Debe mirarse al posible donante a la cara en el momento de la petición. El solicitante tiene el derecho de encontrarse allí. La organización se merece el donativo. El posible donante ha manifestado que está abierto a una petición. Lo que falta por concretar es la cantidad del donativo y el método mediante el cual se puede hacer efectivo. Y en el caso de que el posible donante no autorice la petición –ya que el solicitante no tiene el derecho de privarlo del privilegio de decir "no"– el solicitante no debe sentirse incómodo ya que la negativa no es una cuestión personal contra él. Si acaso, las objeciones son entre el candidato, su situación personal, la causa y la organización.

En cuanto al sistema de solicitar una cantidad determinada –como formula John D. Rockefeller jr.– según los ingresos del posible donante, se comprueba que es más efectivo y aumenta espectacularmente la captación global. Así, se tiene comprobado que las ONL que programan actuaciones específicas de*fundraising* sin pedir una cantidad fija –por escrito o comunicado verbalmente– reducen en

un 25% sus posibilidades de captación.

En definitiva, y como afirma Drucker lo más importante del proceso de solicitud es comprender que todo ese proceso se sustenta sobre una base racional –aunque sin olvidar la solidaridad hacia el prójimo–, es decir apelando a la inteligencia del individuo, no únicamente a sus sentimientos.

Las visiones de John D. Rockefeller jr. y la de Drucker no son contradictorias (apelar al sentimiento, apelar a la inteligencia) sino más bien complementarias, teniendo en cuenta que el equilibrio del discurso en la solicitud proporcionará la suerte final de esta fase tan importante.

6. El reconocimiento

De hecho, no importa demasiado el resultado de la respuesta cuando se pide el donativo. Lo más importante es la manera de tratar al posible donante después de la solicitud, la administración de su respuesta (*stewardship*). Si se consigue un donativo o una promesa, el solicitante y la organización deben agradecerlo con la máxima celeridad, en un período máximo de 48 horas. Incluso si el resultado es negativo, sigue siendo importante dirigirle una carta agradeciendo su tiempo, prometiéndole que se le mantendrá informado del trabajo de la organización. Debe tenerse presente que, quien rechaza hacer una donación hoy puede hacer una donación importante mañana.

Una de las estrategias de gran simbiosis con las RR.PP. es la denominada "*grupos de reconocimiento de donantes*", o también conocida como "*clubes de donativos*". Están creados y definidos por la organización y se utilizan para poder ofrecer un reconocimiento apropiado a un nivel específico de donativo, así como para estimular a otros donantes a hacer donaciones, o para aumentar los donativos, o hacer donativos especiales.

Los grupos de reconocimiento de donantes ofrecen un medio excelente para premiar a los donantes a través de recompensas apropiadas, y son el mejor espa-

cio para buscar voluntarios para un comité de desarrollo de donativos, o para trabajar en macrocampañas. Estos clubes pueden ayudar a crear conciencia de las oportunidades de hacer donaciones y de que los donantes tengan un profundo interés en la organización.

El reconocimiento no deja de ser un medio de proporcionar alguna cosa a cambio de la inversión del donante. El donante tiene derecho a esperar algún beneficio del donativo filantrópico, y el reconocimiento busca la coincidencia entre la donación y las expectativas del donante. Es lo que los expertos en *fundraising* denominan "norma de la reciprocidad".

En este caso, la notoriedad no contradice el hecho filantrópico. El anonimato no hace mejor el donativo. El pensamiento religioso –en este caso cristiano– "que tu mano derecha no sepa lo que hace la izquierda" no debe excluir los donativos que persigan una cierta notoriedad. El hecho de realizar un donativo sin esperar un reconocimiento, o realizarlo para esperar un reconocimiento específico, no debe crear un orden de prelación en el mundo filantrópico. Ambos tipos de actuación tienen un gran valor.

Es necesario tener en cuenta, además, que cualquier reconocimiento de tipo económico que el donante reciba de la organización en contraprestación a su donativo (tickets de un espectáculo, regalos tangibles) debe declararse a efectos fiscales. [140] Es necesario que la organización informe sobre el valor de los beneficios o bonificaciones que supone el donativo y del hecho de formar parte del club de donativos, así como del derecho del donante a rechazar cualquier regalo o bonificación. En todo caso, la gran mayoría de grupos de reconocimiento optan por sustituir los regalos de gran valor económico por artículos decorativos personalizados (certificados, placas, pequeñas estatuas, etc) o por la publicación del nombre del donante en espacios públicos (butacas, paredes, informes y revistas, *web*, etc) que permitan satisfacer las expectativas del donante.

Desde esta perspectiva, la organización que recibe un donativo está obligada a usar el dinero de la forma esperada por el donante y mantenerlo informado de las actividades que su donativo promueve. Y eso no se ha de hacer exclusiva-

mente para futuras peticiones sino que también es la obligación moral de una ONL. La administración eficaz de los donativos (*stewardship*) constituye el eje central de todo programa de *fundraising*.

CAPÍTULO VIII
CONTROL DE LOS PROCESOS DEL *FUNDRAISING*

Una correcta administración de los bienes en el contexto del *fundraising*, implica un control exhaustivo de la relación entre el donante y la organización receptora de la donación, que analice la reciprocidad necesaria de la relación así como los niveles deseados de efectividad en la captación de recursos.

Como afirma Betty Beene, presidenta de la *United Way of America* [141] (Sinclair) "el donante de hoy quiere más información, control y elección". Con total seguridad, la actual presidenta de una de las organizaciones más importantes de los EUA, revela que la transparencia informativa es la llave del éxito de toda ONL, en referencia al escándalo que sufrió esta organización en 1992 cuando se descubrió que su director, William Aramony, recibía un sueldo anual de 463.000 dólares, además de favorecer a familiares y amigos en determinadas contrataciones. [142] Este hecho repercutió notablemente en la credibilidad de la organización y en el cómputo global de donaciones, aunque una eficiente campaña de comunicación y RR.PP. dirigida a todos los públicos afectados –donantes, empleados, voluntarios, comunidades locales– permitió enderezar la situación al año siguiente. [143]

Elementos como el análisis del coste del *fundraising* o la correcta aplicación de los recursos obtenidos son determinantes para una esmerada gestión de estos bienes y para la finalidad por la cual fueron recaudados. La mano del experto puede incidir en la observación de estos controles, no tan sólo para aumentar cuantitativamente los donantes y las donaciones, sino para buscar unos niveles de calidad necesarios en esta actividad profesional.

1. La contratación del *fund raiser*

Al inicio de la relación contractual entre donante, receptor y *fund raiser* en el contexto de una campaña de captación de recursos, es importante que queden

ligados todos los aspectos [144] que puedan provocar malentendidos o situaciones injustas. En este sentido, la AAFRC [145] propone unos pasos a seguir en el momento de contratar sus servicios, concentrados en 8 ideas claves:

1. Búsqueda de posibles consultores o empresas consultoras de *fundraising*. Las vías pueden ser, por referencias profesionales, por directorios solventes, por anuncios en la prensa, en las páginas amarillas, o por internet.
2. Investigación preliminar. Es necesario pedir información básica de cada firma consultora y conocer qué tipo de servicios ofrecen para tener una visión global. Una vez seleccionadas tres o cuatro empresas, hay que tener una reunión personal con cada una de ellas.
3. Petición de propuestas. Hay que pedir una propuesta específica a cada empresa consultora. Las propuestas han de contener, de manera clara, los costes, los honorarios, los servicios y un programa preliminar.
4. Comprobación de las referencias. Hay que pedir, siempre, las referencias y comprobarlas de manera segura. Hay que preguntar a otros clientes de la firma si contratarían de nuevo sus servicios. También, hay que pedir a la empresa consultora tres referencias de clientes satisfechos, y otra de un cliente insatisfecho, con el objetivo de conocer los éxitos y las limitaciones de la firma.
5. "Química". En primer lugar, hay que tener en cuenta la impresión personal del equipo de la firma que, sin duda, influirá en la decisión. En segundo lugar, y tratando de objetivar el proceso, hay que relativizar las cuestiones superficiales que tenga la propuesta. En tercer lugar, teniendo en cuenta que la "química" entre los máximos responsables de la firma y los de la organización es muy importante, en el caso de que no funcione en los momentos previos es mejor no iniciar la relación. Pero podría ser que el instinto estuviera jugando una mala pasada y no dejara ver claramente los hechos.
6. Notificación a los candidatos. Hay que notificar la decisión final a todos los candidatos, explicando brevemente las razones de la selección o la exclusión.
7. Contrato. El contrato es muy importante y tiene que ser específico y detallado. Es el mejor momento para tratar las expectativas futuras y los posi-

bles malentendidos. Se debe contar con expertos legales que puedan asesorar a la organización en la "letra pequeña".

- En cuanto a los servicios, el contrato ha de contemplar qué tipo de servicios se ofrecerán, así como el cuándo, cómo y con qué frecuencia se realizarán los informes del servicio.
- En cuanto al programa, el contrato ha de establecer el período. Si éste se expresa en días, deben especificarse cuántas horas tiene la jornada. Si el programa es un estudio, en qué fecha se inicia y cuándo debe acabarse.
- En cuanto a los honorarios, el contrato ha de establecer claramente qué honorarios profesionales se facturarán, con qué frecuencia, y el límite de gastos adicionales y extraordinarios que pueden ir a cargo del cliente. Los honorarios siempre se han de basar en servicios realizados. Nunca debe aceptarse que los honorarios se basen en los objetivos de la campaña.
- En cuanto a la custodia de los fondos recaudados, el contrato debe establecer que todos los fondos que se recauden han de ir directamente a la organización. No es recomendable aceptar consejos en sentido contrario.
- En cuanto a las cláusulas de rescisión, el contrato debe dejar claro bajo qué condiciones, ambas partes, pueden rescindir el contrato.
- En cuanto al personal, el contrato debe dejar claro qué profesionales de la firma ofrecerán los servicios directos y quienes formarán el equipo de soporte.
- En cuanto a la responsabilidad fiscal, el contrato debe especificar quién es el responsable de las decisiones contractuales y del pago en la organización.
- En cuanto a la localización, es necesario que el contrato especifique dónde se desarrollarán los servicios de *fundraising.*

8. Arbitraje de las partes. Antes de iniciar la campaña, hay que tener la seguridad que, tanto la empresa consultora como la organización, acatan las leyes territoriales donde se llevarán a cabo las acciones de *fundraising*.

2. El papel de los voluntarios en el *fundraising*

En los EUA, la relación entre donante y voluntario tiene unas características únicas. Según el informe semestral Gallup, "*Donativos y voluntariado en los Estados Unidos*", encargado por la organización *Independent Sector*, [146] las personas que dan su tiempo libre a una causa y a la ONL que la representa, suelen coincidir con los nombres de las listas de posibles donantes, y buena parte de ellas hacen incluso grandes donativos. Esta realidad no es extensible a España, caracterizada por una filantropía más generosa con el tiempo personal que con el bolsillo.

Teniendo en cuenta la vinculación deseada entre voluntario y donante, el voluntario se convierte en pieza clave del proceso de captación de fondos. En líneas generales, el voluntario es una persona que desea aplicar sus conocimientos y sus habilidades especiales, necesita participar en actividades importantes, diferentes a las habituales del trabajo, desea ayudar al prójimo y recibir un reconocimiento. En definitiva, desea sentirse necesario y útil. También hay otras personas que hacen voluntariado para aprovechar su tiempo libre, o para disminuir su soledad, su aislamiento o el estrés, o sencillamente para conseguir un sentimiento de seguridad como resultado de sentir que la vida propia tiene un objetivo y un significado.

Desde la perspectiva de la organización, la planificación que ha de llevar a una correcta participación del voluntariado en el proceso de *fundraising*, implica las siguientes consideraciones:

- Analizar la necesidad de voluntarios.
- Identificar a los voluntarios potenciales.
- Reclutar voluntarios.
- Formar y orientar a los voluntarios.
- Conseguir la participación de los voluntarios en el programa.
- Utilizar minuciosamente el tiempo de los voluntarios.
- Evaluar el rendimiento de los voluntarios.
- Agradecer la participación de los voluntarios.

Cada uno de estos procesos exige la mano del experto, profesional que puede aportar la experiencia de otros programas y organizaciones, y que puede permitir a la organización el uso aventajado del voluntariado. Su aportación más valiosa puede incidir, habitualmente, en la identificación de líderes y su formación, voluntarios que se responsabilizan de áreas de desarrollo clave en el proceso de captación de fondos. Desde esta perspectiva, el papel del voluntariado dentro de la organización ha de llegar hasta al punto de:

1. Comprometerse con los valores y el valor de la organización.
2. Servir como representantes de la organización.
3. Creer en el valor de la ayuda filantrópica.
4. Participar en la planificación y la evaluación de la organización.
5. Participar en la planificación y la evaluación del desarrollo del programa de captación.
6. Identificar, cultivar y solicitar donativos a posibles donantes.
7. Hacer donativos.

Así, el valor estratégico del voluntariado es incuestionable en todo el proceso, ya que su participación permite:

1. Sensibilizar el mercado.
2. Servir como representantes de la organización sin intereses creados.
3. Multiplicar la fuerza a través de vínculos.
4. Ayudar a buscar posibles donantes.
5. Servir como catalizadores, manteniendo un desarrollo vigente y creativo.

En síntesis, el voluntario que, además de dar su tiempo, da dinero, multiplica su eficacia en la organización, ya que comprende la mentalidad del donante y no tiene miedo a solicitar el donativo. Si el voluntario, por el contrario, únicamente es capaz de dar su tiempo, sus habilidades para solicitar el donativo quedan disminuidas por la lógica inadaptación al medio.

En cuanto a la posibilidad de ser gradualmente sustituidos por las nuevas tecnologías –telemarketing, internet, entre otras– la respuesta de los expertos es cla-

ra: el voluntariado de apoyo de la organización, el voluntariado de base, es insustituible por cuanto es el motor que permite a la ONL crecer en calidad humana y en número de donantes. En ese sentido, las nuevas tecnologías han de permitir mejorar la gestión global de la entidad, y por ende, la que depende directamente de los voluntarios. Las herramientas de acercamiento y comunicación múltiple podrán ayudar a que recauden un mayor número de donativos. Pero que nadie piense que se puede prescindir del cuerpo físico del voluntario, con sus virtudes, riesgos y defectos. Es uno de los pilares del sector y elemento diferenciador de otras organizaciones humanas.

3. La norma de la reciprocidad

Como afirma Larrea, es muy importante que la ONL participe no únicamente en el diseño y ejecución de los proyectos sociales propios, sino también en la campaña de movilización de recursos. "La participación de los beneficiarios en la captación de fondos potencia la responsabilidad de las organizaciones en la ejecución de los proyectos, elimina el paternalismo y es una clave para el éxito y sostenibilidad de los proyectos".

En las dinámicas de relación entre donante y receptor ya se deja clara la necesidad de un equilibrio entre las partes para que la relación tenga éxito. Hay que asumir que, tanto el donante como el receptor, participan en la relación con un supuesto grado de honestidad que los autoriza recíprocamente. Sería injusto que los *fund raisers* velasen únicamente por la honestidad de los donantes o de los receptores de la donación. Ambas partes tienen el derecho de exigirse mutuamente la sinceridad de la causa que los implica.

Aunque muchos ciudadanos sientan la obligación de hacer una donación, no es ético asumir que las ONL tienen el derecho a recibir donaciones. Existe una reciprocidad que se regula bajo la iniciativa privada de los sujetos, pero esta reciprocidad se particulariza en cada caso, en cada relación, y el hecho de ser una organización sin afán de lucro no da ningún otro derecho, a favor o en contra de nadie.

Maude afirma que los donantes tienen el derecho de suponer la honestidad del receptor. En la relación existente entre el donante y el receptor, la integridad del proceso viene dada por la honestidad y la sinceridad de la causa. La experiencia de los *fund raisers* indica que la gente da a la gente, no a las instituciones. Pero las instituciones están representadas por personas, las cuales personifican la institución receptora. Y son éstas las que perciben la aportación del donante. Es más, el proceso se resuelve entre personas, y los representantes de la entidad receptora deben "representar" la integridad de la causa con su propia honestidad. Mann recuerda algunos de los principios básicos que dan pie a la norma de la reciprocidad:

- La gente da a la gente. La gente que conoces, social o profesionalmente, son los más aptos para hacerte una donación.
- Contribuye tú el primero antes de solicitar a los otros. La causa gana credibilidad.
- Conoce a tu donante. Qué tipo de causas apoyó anteriormente. Cuáles son sus hobby's. De dónde es miembro, etc…
- Prepárate a responder preguntas, como por ejemplo, que obtendré a cambio. Ante esto, hay que estar preparado para saber cómo querrán beneficiarse de su donación (un reconocimiento especial, una placa, un espacio reservado, etc)
- Hazte la pregunta: ¿no es posible que los donantes potenciales no hayan dado nunca porque nadie les haya pedido?
- Presenta las peticiones como "inversiones" no como "regalos". A la gente le agrada contribuir a causas que, a su juicio, son las mejores.
- Procura dar facilidades para poder contribuir: dinero en efectivo, cheques, tarjeta de crédito, pagos diferidos, etc.

Entonces, la norma de la reciprocidad, como eje central de las estrategias del *fundraising*, ayuda a velar por la seguridad y tranquilidad de los donantes y las organizaciones receptoras. Todo proceso de *fundraising* ha de velar para que el donante reciba alguna compensación a cambio de su donación. Si la donación es pequeña, seguro que con una carta personalizada de agradecimiento y unas revistas de la organización será suficiente. Es evidente que el donante se mere-

cerá algo más si la donación es importante. En este sentido, Heise explica la importancia del agradecimiento que el donante merece después de haber contribuido por una causa. La carta de agradecimiento debe tener la apariencia de un escrito absolutamente personalizado. No deben utilizarse las cartas estandarizadas en las cuales el donante puede detectar que su nombre es un simple dato puesto en los lugares estratégicos del escrito. En este sentido, la autora reclama de los receptores de donaciones una mayor sensibilidad hacia sus benefactores que, en ocasiones, llegan a tardar meses en responder o incluso, se olvidan de agradecer la donación, pensando que la situación poco privilegiada que soportan representa una obligación moral de hacer donaciones por parte de la sociedad.

Por otra parte, y según Gouldner la norma de reciprocidad permite todo tipo de interacción social, como por ejemplo que la organización devuelva parte de los beneficios al benefactor con regalos que no tienen valor económico. Esta reciprocidad, según Blau puede ser gratitud, aprobación, premio, servicios u obediencia. El mismo autor reconoce que la norma de reciprocidad puede provocar situaciones de desequilibrio.

Desde esta perspectiva, el *fundraising* tendrá siempre que analizar y prever las expectativas del donante y los riesgos de futuro que supone que, con posterioridad, el donante exija un agradecimiento o contraprestación "extra" si los efectos han sido muy positivos. O por el contrario, exige algún tipo de reclamación si los efectos han sido negativos.

Desde otra perspectiva, el presente libro quiere aportar, de manera literal, una de tantas pruebas imaginativas que el sector independiente norteamericano ha puesto a disposición de la filantropía mundial. Es el denominado "Certificado" o "Programa" de los Derechos del donante. Elaborado por la AAFRC, por la AHP [147] y por la NSFRE, tres de las asociaciones norteamericanas más importantes del ámbito del fundraising, cuenta con 10 puntos explícitos que desarrollan los derechos que tienen todos los donantes.

I. Ser informados de los objetivos de la organización receptora así como de la manera en que ésta hará uso de la

donación recibida.

II. Ser informados de la identidad de todos los miembros de la organización receptora así como esperar que éstos actúen con la diligencia esperada en el desarrollo de sus responsabilidades.
III. Tener acceso a los estados de cuentas de la organización receptora más recientes.
IV. Tener la seguridad que la donación tendrá la finalidad por la cual se otorgó.
V. Recibir el apropiado agradecimiento y reconocimiento.
VI. Tener la seguridad de que la información relacionada con la donación tendrá un tratamiento respetuoso y confidencial con la protección expresa de la ley.
VII. Esperar que todas las relaciones entre el donante y los individuos que representan a la organización tengan un carácter profesional de manera habitual.
VIII. Ser informados sobre la identidad de los que solicitan la donación, tanto sean voluntarios, empleados de la organización o solicitantes contratados.
IX. Tener la oportunidad de decidir sobre la posible utilización de los datos personales para otras organizaciones.
X. Sentirse libre para preguntar cualquier cosa en el momento de hacer la donación y poder recibir una rápida, sincera y franca respuesta.

En el mismo sentido, el gobierno del Estado de Alberta, en Canadá, ha aprobado recientemente 8 principios que debe seguir los *fund raisers* en su práctica habitual con los donantes en todo el Estado. Entre estos principios, que siguen la línea del programa de los derechos del Donante antes mencionado, destaca la obligación del *fund raiser* de respetar la confidencialidad de los datos del donante, la obligación de asegurar el uso correcto de la donación, la prohibición de alterar el contrato sin el consentimiento del donante, la obligación de no revelar los conflictos de intereses que se puedan crear, o la obligación de llevar una contabilidad minuciosa de la campaña, entre otras.

En síntesis, las aportaciones normativas y éticas que diferentes entidades profesionales y administraciones públicas están promoviendo en los últimos años en favor de una reciprocidad en la relación de las donaciones, debe animar al resto de comunidades del mundo a continuar en la misma línea, buscando la credibilidad del sector no lucrativo ante los tiempos futuros.

4. La efectividad del *fundraising*

La mayoría de estudios que hoy día analizan la efectividad del *fundraising* están basados en la falsa asunción de que el *fundraising* contribuye exclusivamente en la medida cuantitativa de las donaciones.

Es cierto que el objetivo central de toda campaña de *fundraising* es captar nuevas aportaciones de donantes y fidelizar las ya habituales, pero también es cierto que el *fundraising* persigue un objetivo educativo: sensibilizar a la opinión pública, aunque de una manera indirecta. No obstante, cuando se mide la efectividad, únicamente se tienen en cuenta los recursos movilizados, olvidando esa segunda dimensión, igualmente importante, que tiene en cuenta los cambios de actitud del donante y de la sociedad.

Así, la herramienta de medida habitual del *fundraising* es la que contabiliza económicamente los fondos recaudados. También se llega a medir el porcentaje comparativo de los fondos recaudados con ejercicios anteriores. Estas técnicas de medición de la efectividad no son coherentes –aunque son muy aceptadas en el medio profesional– ya que existen demasiados factores que afectan al resultado final. [148]

Una nueva forma de filantropía empresarial se encuentra en la donación de patentes a organizaciones sin afán de lucro. Un ejemplo lo protagoniza la empresa *Dow Chemical*, que recientemente donó al *Rensselaer Polytechnic Institute* cuatro patentes valoradas en 3,7 millones de euros, argumentando que no entraban en los planes de la compañía –también es cierto que en los EUA el beneficio fiscal por este tipo de donación llega hasta un tercio del valor de la patente–. Actual-

mente, la entidad beneficiada por la donación comercializa el valor de esas patentes.

En los EUA, país proclive a las estadísticas comparativas y competitivas, se ha establecido un ranking entre las ONL norteamericanas para medir su captación de recursos ajenos. El criterio para formar parte de esta lista de 400 entidades, creada en 1991, es superar una recaudación anual mínima de 21'3 millones de dólares. Se adjunta el listado de las 10 ONL norteamericanas que encabezan el ranking en cuanto a captación de fondos, respecto a 1998, elaborado por Blum, Demko, Dickey, Hall, Marchetti.

Organizaciones No Lucrativas EUA *10 primeras del ranking*	***Fundraising* 1998**
Salvation Army	1'2 billones $
YMCA	493.9 millones $
Red Cross	490.2 millones $
American Cancer Society	488.5 millones $
Fidelity Investments Charitable Gift Fund	456.2 millones $
Harvard University	427.6 millones $
Catholic Charities USA	425.3 millones $
Second Harvest	400.6 millones $
Boys & Girls Clubs of America	382.8 millones $
Stanford University	312.3 millones $

Al mismo tiempo, y según Pickett, existen variables importantes como el tamaño (numero de alumnos donantes en una universidad, tamaño de la organización), la riqueza (valor de mercado de la donación), el prestigio (coste de la asistencia) y la calidad (esfuerzo en la asistencia), que afectan notablemente al proceso del *fundraising*, y en consecuencia, a su efectividad. Los investigadores Dunn y Terkla afirman que "las instituciones con el record de captación de fondos tienen dos cosas en su crédito: tradición de dar y patrones de familias ricas entre los alumnos o afiliados".

Otras formas de medir la efectividad del *fundraising* –en el contexto de una idiosincrasia muy propia de los norteamericanos– son, entre otras, la de medir los gastos administrativos de la ONL a lo largo del año, con el objetivo de reconocer una buena gestión de las donaciones. Es lo que Smille denomina "caridad barata", ya que considera que este tipo de valoración no es apropiada: "La revista americana *Money* elabora un ranking anual de organizaciones filantrópicas utilizando un único criterio: el nivel de gastos generales. En el ranking de 1994, el *International Rescue Committee* fue el ganador ya que sus gastos generales fueron tan solo del 7'7%. Seguido del *Mennonite Central Committee* y la *Save the Children-US*, aunque la revista no hace comentario alguno sobre la calidad de sus trabajos. En 1996, la Cruz Roja americana ocupaba el primer lugar en el ranking de efectividad ya que, en los últimos 3 años, había dedicado una media del 92% de sus ingresos a financiar directamente sus programas. Eso es lo mismo que decir que el *Lada* es el mejor coche del mundo (o el más eficiente) porque es el más barato".

Desde esta perspectiva, hay que tener en cuenta los gastos generales aplicados al fortalecimiento patrimonial. Estos no deberían contar como un gasto que afecte al juicio de una buena gestión. Como afirma Álvarez de Mon "debemos ser conscientes de que el beneficiario no es únicamente el actual, sino también el potencial. El tercer sector debe servir también a los intereses de las generaciones futuras. Si todos los recursos disponibles se aplican a las necesidades actuales, se está faltando al principio básico de equidad intergeneracional (solidaridad entre generaciones de beneficiarios)".

En el extremo opuesto de la balanza –es decir, el de la organización excesivamente burocratizada y que prima los gastos generales– se encuentran casos como la UNICEF, que según sus propias cifras gasta 346 millones de dólares al año en sus oficinas –casi el 40% de su presupuesto total de 994 millones de dólares–. Pero eso es sólo una parte de sus gastos generales. Hay que añadir entre un 25% y un 40% de comisión por cada dólar que consiguen en donaciones, más las 201 oficinas de campo de la organización, los pagos a "asesores técnicos"' que jamás ponen un pie en las instalaciones, y sus contribuciones a múltiples ONG, donde a menudo hay corrupción y derroche de fondos. En tales gastos se van

entre el 50% y el 60% del presupuesto total. No es de extrañar que algunos filántropos condicionen sus donativos a dicha organización, conocida por ese derroche. Ted Turner hizo una donación, recientemente, de 100 millones de dólares especificando que fueran directamente a los niños, señalando, con razón, que no quería que su dinero fuera a parar a la partida de "gastos generales", partida que mantiene las lujosas oficinas de la organización y los hoteles de 5 estrellas de las delegaciones en todo el mundo.

Respecto a la efectividad del *fundraising* y en una línea completamente diferente –y más acertada– se encuentran los argumentos de Kelly: "el primer propósito del *fundraising* no es captar fondos económicos para el propio bien, sino el de ayudar a las organizaciones no lucrativas a gestionar sus interdependencias ambientales con los públicos donantes". Y sigue, "el *fundraising* puede ser muy efectivo cuando, integrado en la función de las relaciones públicas, puede ser medido por su impacto en la autonomía de la organización así como ante todos los públicos estratégicos, ante los cuales la organización está obligada a rendir cuentas, incluidos los donantes"

Entonces, la efectividad del *fundraising* tendrá que ser medida justamente por su capacidad de velar por la organización, para que la aceptación de una donación no implique mayores costes en el futuro para la organización receptora. Muchas veces, aceptar un donativo millonario que se aplique a la adquisición de una gran maquinaria, puede comportar un gasto insostenible de mantenimiento, compra de complementarios, etc. Así, tendría que existir una máxima entre los *fund raisers*: las donaciones no han de costar nada a la organización, ni de presente ni de futuro. Es mejor decir que no a una donación multimillonaria que emplazar a la organización a deudas de futuro.

Otra de las situaciones en las cuales hay que velar para asegurar la autonomía de la organización y la efectividad del proceso de *fundraising* es en relación con las campañas que utilizan personajes famosos para apoyar la causa, un fenómeno que ha proliferado en los últimos 30 años. Su participación no debe implicar la más mínima desviación de la misión de la entidad, y como principio básico, la organización es la que ha de escoger el personaje, no al revés. Si el personaje

famoso ha de convertirse en prescriptor social de la organización y su causa, las coincidencias deben ser superiores a las diferencias.

La autonomía de la organización también puede estar en peligro cuando dos o más organizaciones hacen programas de *fundraising* conjuntamente. En el artículo "*Adventures in Joint Fund Raising*", Dickey recoge algunas experiencias en los EUA así como opiniones de expertos en este tema. Lo cierto es que trabajar juntas, dos o más ONL, en una acción de *fundraising* puede comportarles grandes beneficios pero tiene sus limitaciones. Por un lado, una acción conjunta reduce costes y permite conseguir beneficios indirectos. Por el otro, una elección incorrecta del "*partner*" puede producir unos efectos negativos que afectan directamente a cada organización. Las ONL que se presentan como un equipo ante el público en una campaña concreta, deben ser suficientemente diferentes y complementarias para que los donantes puedan entender y comprender el sentido de la alianza. En caso contrario, los posibles donantes rechazan la acción, como la práctica ha demostrado.

En síntesis, la mejor medida de efectividad del *fundraising* no es aquella en la que la organización cuantifica económicamente sus posibles ingresos por donaciones, sino la que adopta un sistema de evaluación constante, donde se puede analizar la calidad, la cantidad y la frecuencia de las iniciativas de los programas de *fundraising*, y en el cual se detectan los posibles conflictos con los donantes que pueden disminuir la autonomía de la organización.

5. Costes del *fundraising*

El coste del *fundraising* está en relación a dos variables fundamentales. Por un lado, a los costes unitarios de los productos o servicios que la organización soporta para hacer frente a la reciprocidad a la cual se debe con el donante, y del otro, a los honorarios del *fund raiser*.

En términos generales, se puede afirmar que el coste del *fundraising* es superior cuanto más pequeña es la donación. El informe que aportan Khalaf y Heuslein,

presenta unos datos comparativos que confirman esta tesis. Mientras que el *Institute of International Education* de los EUA, en el ámbito de las donaciones superiores a los 2.500 dólares, recaudó en 1990, 136 millones –con un coste de *fundraising* por donación de 747 dólares y un coste global de *fundraising* del 0'9%– se encuentran otras ONL como la *Mays Mission for the Handicapped* que en el ámbito de las donaciones entre 1 y 25 dólares recaudó 2 millones, con un coste de *fundraising* por donación del 9'7% y un coste global del 63%.

Los expertos de *TFRS* aportan unos indicadores simulados que pueden ayudar a la programación de una actuación de *fundraising* como herramienta de gestión en la planificación previa.

Análisis COSTE / EFICACIA en el *fundraising*	Ingresos	Gastos	Neto	% de gasto respecto al ingreso
Adquisición de nuevos donantes	116.000	135.000	(19.000)	116'4
Renovación de donativos	3.650.000	359.000	3.291.000	10
Actos sociales	104.000	18.000	86.000	17'3
Programas de capital	692.000	78.000	614.000	11'3
Donativos y legados planificados	481.000	56.000	425.000	11'6
Campañas indirectas	275.000	8.000	267.000	2'9
Total	**5.318.000**	**654.000**	**4.664.000**	**12'3**

Fuente: Curso *Principles & Techniques of Fund Raising*, TFRS (1993).

Este tipo de análisis, con cifras simuladas, permite analizar la relación entre el coste del *fundraising* y su eficacia, dentro del conjunto de acciones de un programa de captación de fondos. Como puede comprobarse, la proporción del 12'3% es suficientemente razonable, aunque pocas personas no familiarizadas con los programas de adquisición de nuevos donantes por medio de correo directo aceptan o comprenden que una proporción del 116'4% también es razonable. Aun así, la combinación de los diferentes programas es la que permite registrar un porcentaje final comparativamente bajo.

Una de las entidades más reconocidas mundialmente, Amnistía Internacional, tiene uno de los porcentajes más elevados de coste de *fundraising*, con un 29% sobre el global de las aportaciones recibidas ya que sus campañas cuentan con un gran despliegue publicitario, por un lado, y humano, por otro.

Recientemente, la Corte de Apelaciones de Chicago dictaminó en contra de la decisión del IRS –y posteriormente del juez Herbert Chabot– de revocar la exención fiscal de la *United Cancer Council*, organización que recaudó 28'8 millones de dólares, con unos costes de *fundraising* de 26'5 millones, entre 1984 y 1989. Posteriormente, la organización entró en quiebra por no poder, entre otras cosas, deducirse fiscalmente las donaciones así como por el alto coste que la firma de *fundraising Watson & Hughey Company* había programado para la campaña. En síntesis, el IRS había considerado a *Watson & Hughey* como "insiders" dentro de la organización con un excesivo control sobre ésta a lo largo del período del contrato. Pero la opinión de los tres magistrados de la apelación fue, finalmente, la de considerar correcta la actuación de la *United Cancer Council*, tanto respecto a la libre elección de la firma de *fundraising* y los compromisos que asumió contractualmente con ésta, así como por los riesgos que contrajo en un tipo de campaña de costes elevados. Por eso, considera que la citada ONL tiene derecho a las exenciones fiscales previstas. Esta sentencia era muy esperada entre las ONL y por las firmas de *fundraising* norteamericanas que, de manera unánime, habían considerado una ingerencia gubernamental la decisión del IRS, y poco acertada la decisión del juez.

Respecto a los niveles ideales de coste del *fundraising* se encuentran, según Broce, entre el 4% y el 7% de la cantidad recaudada. Así lo confirman las valoraciones que hace la *National Charities Information Bureau*. [149] Y los topes máximos aceptables se sitúan en el 35%, según el *Council of Better Business Bureau.*[150] Aun así, se han detectado casos detestables de *fund raisers* que han programado actuaciones con unos costes superiores al 70%. [151] En algunos estados norteamericanos, y según explica Weisbrod, existe legislación específica que limita al 25% el porcentaje de coste del *fundraising.*

Destacan como niveles no tolerables los de algunos "telethons", programas de

televisión destinados a recaudar fondos para una obra benéfica, en los cuales se llega, habitualmente, a porcentajes sobre la cantidad recaudada del 56% o superiores, límites inadecuados. En los EUA es una actividad de *fundraising* habitual en canales públicos y privados, liderada por los propios medios de comunicación, por empresas privadas, por ONL o por fundaciones de personajes famosos. La diversidad tipológica de "telethons" en aquel país hace difícil la generalización del análisis de costes de la actividad.

En España, la primera experiencia fue llevada a cabo por TV3 *Televisió de Catalunya*, en 1992, que recaudó fondos para la investigación de la leucemia. En 1996, se creó una entidad –la *Fundació Marató de TV3*– para gestionar minuciosamente la programación de la actividad y controlar los costes propios del *fundraising*. Sirvan unos datos para mostrar la ejemplaridad de este "telethon", tanto respecto a la transparencia informativa –nada habitual en este tipo de actividad– como por la evolución de los costes del *fundraising* desde la primera edición.

MARATÓ DE TV3	**1992**	**1993**	**1994**	**1995**	**1996**	**1997**	**1998**	**1999**	**2000**
Horas de programa	6	10	13	13	13	13	14	14	14
Numero de donaciones	22.914	53.056	62.821	43.500	90.765	86.260	81.354	87.856	78.808
Fondos (*) recaudados	1,22 M	2,35 M	3,04 M	2,04 M	4,11 M	4,15 M	3,93 M	4,61 M	4,48 M
Fondos (*) distribuidos	1,22 M	1,40 M	2,82 M	1,42 M	3,68 M	3,68 M	3,31 M	3,89 M	4,16 M
Costes del *fundraising*	0 **0%**	0,95 M **40'4%**	0,21 M **7'1%**	0,61 M **30%**	0,43 M **10'5%**	0,46 M **11'1%**	0,62 M **15,7%**	0,72 M **15,6%**	0,32 M **7,14%**

(*) Se exceptúan los fondos obtenidos por patrocinios, ventas de productos e intereses bancarios.
(M) Millones de euros
Fuente: Palencia-Lefler (2001)

La participación de la *Fundació Marató de TV3* en el "telethon" desde 1996 ha mejorado, no tan sólo la gestión de la actividad sino también el nivel de coste de captación de recursos, aunque los costes de producción ordinarios de la cadena televisiva queden asumidos, desde la edición del año 2000, como parte de su contribución a la causa, hecho que reduce notablemente el gasto real de la actividad y mejora los niveles del coste del *fundraising*. [152] [153]

La dilatada experiencia del *fund raiser* canadiense John Bouza le permite valorar que cuando la ONL inicia su andadura y su nombre es poco conocido "el coste por cada dólar recaudado puede ser de 50 centavos o más, pero pasados algunos años, los costes no deben ser superiores a los 20 o 30 centavos por dólar recaudado".

Respecto a los costes del *fundraising* en el contexto político, Slater explica que la campaña del gobernador Bush para la presidencia de los EUA del año 2000 tuvo como objetivo pedir 1.000 dólares a 45.000 personas. A los pocos meses de la campaña, recaudó 7'6 millones con un gasto de 2 millones, incluidos 700.000 dólares en concepto de coste directo del *fundraising*. Diferente suerte tuvo Steve Forbes, [154] que en el primer trimestre de 1999 gastó 694.000 dólares recaudando únicamente 18.538 en su campaña presidencial, por lo que se retiró precipitadamente. Por su parte, Al Gore, el candidato demócrata y vicepresidente de los EUA, puso en marcha la potente maquinaria de *fundraising* de la Casa Blanca en la primavera de 1999 con el objetivo de competir con el resto de candidatos a la presidencia. Todos los candidatos deben conseguir el favor de los *lobby's* y de los grandes empresarios norteamericanos, sobre todo en el tramo final de las elecciones.

En España, el *fundraising* político no está desarrollado. Todo lo contrario, actualmente no tiene la comprensión de la sociedad civil, ni de los medios de comunicación, ni de los empresarios benefactores. Es el caso de los encuentros que realizó el candidato a presidente de la *Generalitat*, Pasqual Maragall en el transcurso de su precampaña en 1999, con cenas de 600 euros el cubierto. El primero de estos encuentros, excepcionales en todo el estado español, se realizó el 7 de julio de 1999 y contó con 400 empresarios catalanes y una recaudación

de 256.000 euros. El candidato repitió la experiencia en diversas ciudades catalanas, semanas antes de las elecciones. Ante las insistentes preguntas sobre la honradez de este tipo de actos, el candidato llegó a afirmar que si hay partidos políticos que tienen dinero y no lo piden, es que pasa algo extraño.

Las reticencias sociales ante este tipo de actos son comprensibles dado que España no es EUA. España no es transparente en cuanto a financiación de partidos políticos, y todo indica que los partidos políticos españoles no desean un cambio en este sentido.

Respecto a la segunda variable del coste del *fundraising* –que tiene relación con los honorarios del *fund raiser*– hay que decir que su intervención profesional ha de ser asumida por la ONL como un gasto controlado y conocido de antemano, y no debe tener relación alguna con los objetivos de recaudación. Al igual que se conocen de antemano el gasto del abogado o el asesor fiscal, y se hacen las previsiones de pago de estos profesionales externos, el *fundraising* y los expertos que lo pueden llevar a cabo deben recibir el mismo trato profesional.

Hace más de cien años, la *Denver Society*, la primera federación financiera de organizaciones sin afán de lucro de los EUA, fue la primera en dirigirse a los *fund raisers* de la época para que abandonasen la práctica de cobrar un porcentaje por las donaciones recibidas. La práctica habitual era cobrar una cantidad prefijada, salvo algunos casos excepcionales, y a ellos se dirigía el contundente mensaje.

Desde entonces, las discusiones sobre la ética de establecer o no un porcentaje sobre los fondos que se obtienen en una campaña específica ha abierto un debate entre los profesionales del *fundraising*. Actualmente, la buena práctica ha llevado a la prohibición más absoluta de cobrar cualquier porcentaje sobre los fondos que se recauden por una causa filantrópica, y únicamente es aceptable el cobro de unos honorarios previamente establecidos. De esta manera, el coste del *fund raiser* supone un gasto previsible, susceptible de asumirse o no, de manera previa.

En síntesis, el planteamiento que ha de asumir la organización sin afán de lucro en cuanto a los costes de la firma de *fundraising* es que éstos son una inversión. Al igual que invierte en formación o asesoramiento legal –y lo asume como gasto independiente de los ingresos de la organización–, también debe asumir que el *fundraising* es una inversión que no tiene nada que ver con el resultado de la captación que éste promueve.

6. Aplicación de los recursos obtenidos

Podría llegar a pensarse que la aplicación posterior de los recursos obtenidos es una cuestión interna de la organización receptora. Como se ha hecho referencia previamente, la administración de los bienes *–stewardship–* implica la correcta aplicación de los fondos recaudados, sin variar la finalidad por la cual éstos fueron obtenidos. El *fund raiser*, entonces, debe velar por la correcta actuación de la organización en este ámbito, simplemente con el consejo y el asesoramiento adecuados.

Si una donación tiene carácter restringido y la entidad receptora la acepta, asumiendo las consecuencias respecto a las limitaciones de su autonomía, los bienes no pueden tener otra finalidad que la que impone el donante. Hacer caso omiso de esta condición puede tener consecuencias negativas para la organización, tanto des del punto de vista económico como de imagen. Si por el contrario la donación no es restringida, la organización sin afán de lucro tiene libertad de establecer los criterios de aplicación de los recursos. De todas formas, siempre se tendrá que tener en cuenta los intereses de la fuente de financiación, pero con medida. Es lógico que el donante esté interesado en aportar su dinero a acciones concretas, que tengan un impacto directo sobre los últimos beneficiarios. Al donante no le acaba de convencer que su dinero tenga carácter operativo. Pero, a menudo la organización se plantea la necesidad de que parte de esta aportación se utilice para fortalecer financieramente la entidad y para garantizar una mayor capacidad de movilización de proyectos y recursos en el futuro.

Es evidente que no todos los ingresos de una organización sin afán de lucro son

finalistas. En este sentido, hay expertos que indican que las donaciones y las subvenciones no deben asumir, en ningún caso, otra finalidad contable que la de unos programas preestablecidos. Otros autores consideran, contrariamente, que la organización es libre de aplicar los ingresos obtenidos –tanto sea por vía de captación como por vía de explotación– a los gastos que considere oportunos. Estas divergencias son las que provocan que no haya consenso en el análisis de costes del *fundraising*, como se ha hecho referencia previamente.

Autores como Álvarez de Mon consideran temerario pensar que los ingresos más inestables hayan de financiar las actividades permanentes y los gastos fijos de la organización. El autor propone el uso de una contabilidad de fondos, donde cada partida de pasivo financie una partida de activo, como un buen medio para superar esta tentación. Una ONL que ha de garantizar los sueldos de sus empleados lo ha de poder hacer con independencia de la aprobación de las subvenciones solicitadas a la Administración Pública o de las campañas de captación de fondos programadas, evitando riesgos que afecten a su continuidad como organización. Ante esta reiterada situación, surge de nuevo la necesidad de diversificar y estabilizar las fuentes, pero tratando al máximo de adecuar el carácter del gasto con el del ingreso.

En cuanto a la aplicación de los recursos obtenidos, el autor propone una serie de principios rectores:

- Parte de los recursos disponibles deben cubrir los necesarios gastos generales que genera la organización en su actividad.
- Para que estos gastos estén adecuadamente dimensionados, se ha de tener en cuenta el riesgo operativo en el que se desarrolla cada entidad.
- El fortalecimiento institucional protege la vulnerabilidad ante situaciones de incertidumbre financiera.
- Este fortalecimiento institucional exige el fortalecimiento patrimonial, que ayuda a conseguir la necesaria estabilidad e independencia, y el fortalecimiento gerencial, que consiste en potenciar las habilidades de los miembros para la mejora de la toma de decisiones.
- La permanencia de la entidad, su sostenibilidad presente y futura, se justifi-

ca por la necesidad de servir tanto a los usuarios actuales como a los usuarios potenciales. El principio de equidad intergeneracional debe gobernar la asignación de recursos entre las diferentes posibilidades de aplicación: directamente a proyectos o reforzando el fondo de capitalización de activos financieros.

- Vincular la naturaleza de los ingresos a la clase de gastos que contribuyen a financiar. Los costes fijos han de financiarse con ingresos fijos, y los costes variables con ingresos variables. Así, la competencia técnica aplicada a la gestión financiera, puede ser la mejor garantía de la independencia ideológica y administrativa de las ONL hacia sus donantes y la administración pública.

Debe decirse que el posicionamiento de este autor está absolutamente superado y las dudas que plantea se basan en su falta de formación en el ámbito del *fundraising*, disciplina que ha superado este tipo de dicotomía. Como se demostrará en el apartado siguiente, si el objetivo de la captación de recursos está claro y el posible donante lo acepta, la ONL no debe tener conflicto de intereses en la aplicación de los recursos obtenidos. Pedirle al ciudadano o al empresario un donativo para actualizar el inmueble o el fondo patrimonial de la organización, no debe suponer un cargo de conciencia para la entidad, y tampoco ha de implicar el uso de una doble contabilidad financiera.

De hecho, el problema es otro. En todo el mundo se promueve, acertadamente, que las ONL cuenten con una gran diversidad de fuentes de financiación. Lo que pasa es que este principio se asume de maneras diferentes. En el caso de España, donde las ONL aspiran a ser operativas como si fueran empresas, su reacción es alejarse del *fundraising* y acercarse a la estabilidad de la subvención anual –y si no hay subvención no hay actividad– y a la venta de servicios propios, para mantener la organización operativa. El desconocimiento de su universo de donantes es notorio.

Reacción bien diferente es la que tienen muchas ONL de países anglosajones que, ante las mismas dificultades financieras, prefieren seguir alternando las fuentes públicas habituales con el examen continuo y diario de acercarse a los

donantes para revalidar su confianza y el sentido mismo de su misión.

Así entonces, y de manera sintética, indicar que la aplicación de los recursos obtenidos debe ser fiel a los intereses de la fuente de financiación. Si el donante es una administración pública, sus intereses tienen un carácter restringido y, hasta cierto punto, obedecen al dirigismo político al cual se deben. Si la fuente de financiación son los ingresos propios por la venta de servicios, las reglas del juego son las del mercado, y a ellas se ha de someter la organización para sobrevivir. No existe, en este caso, una relación clara entre la misión y el dinero que se obtiene. Si por el contrario, la fuente de ingresos deriva del universo de donantes de la organización, las reglas del juego son otras, desconocidas por la mayoría de ONL del mundo. Esta fuente de ingresos puede aportar una gran estabilidad si se entra en la dinámica profesional que la sustenta, en el arte de pedir dinero a quien lo tiene y desea colaborar y participar en el bienestar público de manera voluntaria y libre.

CAPÍTULO IX
PROGRAMAS Y TÉCNICAS DEL *FUNDRAISING*

La organización sin afán de lucro que toma la decisión de pedir dinero a individuos y empresas para llevar a cabo un programa de *fundraising*, únicamente estará capacitada para hacerlo en la medida que tenga una causa que responda a las necesidades sociales del momento, y su misión sea asumible por los posibles donantes como una gestión subsidiaria de sus intereses.

Así, la organización podrá presentarse ante sus posibles donantes con unos objetivos finales claros del por qué quiere su dinero. En ocasiones, la necesidad de los recursos responderá a la puesta en marcha de unos programas concretos, pero en otras ocasiones, la necesidad de unos fondos responderá a la actualización financiera de la organización, a su saneamiento o a la ampliación de sus equipamientos, con el objetivo de continuar mejorando el servicio público que ofrece.

Lo más importante es que el posible donante conozca perfectamente el sentido de la petición de recursos, y así evitar los problemas de conciencia expuestos anteriormente. Desde esta perspectiva, los objetivos del *fundraising* pueden aspirar a cubrir unos gastos finalistas, de carácter temporal, pero también otros con una perspectiva más amplia, tanto desde el punto de vista temporal como cuantitativo. Así, los expertos en la captación de recursos resumen los objetivos del *fundraising* en:

1. Fondo anual: donativos restringidos o no restringidos que sirven de base para los servicios de la ONL y, ocasionalmente, para programas nuevos o especiales.
2. Fondo de capital: donativos restringidos o no restringidos para el desarrollo o la renovación de los bienes inmuebles y para la adquisición de equipamientos de la ONL.
3. Fondo patrimonial: donativos restringidos o no restringidos que invierte la

ONL para generar ingresos (intereses / dividendos sobre la inversión) que cubran los servicios y programas en marcha.

Detrás de cada uno de estos objetivos se encuentra la esencia de la petición de un recurso económico. Tanto el fondo anual, el de capital o el patrimonial persiguen posibilitar a la organización que continúe su misión. Los tres son esenciales y complementarios. Si la organización tiene la suficiente credibilidad ante sus públicos, podrá solicitar dinero para cualquiera de los tres fondos.

Mientras que el fondo anual pretende conseguir recursos para las tareas específicas que tiene programadas –en este caso, el mantenimiento del servicio directo con el beneficiario–, el fondo de capital pretende conseguir recursos que permiten mejorar este servicio. Y por su parte, el fondo patrimonial busca la estabilidad financiera que dé continuidad a la organización en su entorno.

Desde esta perspectiva, el *fundraising* posibilita a la ONL a contar con recursos económicos que la puedan hacer independiente ante el azaroso futuro de las entidades del "tercer sector". Los objetivos de la organización, en cuanto a obtención de recursos, deben representar la ambición de la propia misión, que no es exclusivamente la obtención de un dinero finalista.

Así, el objetivo u objetivos concretos de la organización para obtener unos fondos ajenos se ven reflejados en un programa planificado que tiene que permitir conseguir la meta o metas marcadas, mediante unas técnicas expertas para llevar a cabo el programa de *fundraising*, en un proceso complejo que pide la participación del profesional. [155]

Con la dificultad que supone sintetizar una disciplina técnica tan compleja, los apartados siguientes tratarán de mostrar los hechos más característicos de la práctica del *fundraising*, clasificando los programas y las técnicas más destacadas.

1. Programas básicos del *fundraising*

Técnicamente, los expertos coinciden en la existencia de cuatro tipos de programas básicos:

a) Campaña anual: esfuerzo constante para conseguir donativos del universo de donantes de una organización y de todas las otras fuentes potenciales de donativos, como por ejemplo, empresas, fundaciones, asociaciones o la Administración Pública. Este tipo de programa está íntimamente ligado al fondo anual, es decir, conseguir una cantidad de dinero anualmente que permita a la organización mantener sus niveles de servicio. En general, la campaña anual busca donativos provinentes de los ingresos directos de los donantes, buscando establecer hábitos y modelos de donativo con el objetivo de motivar donaciones que conduzcan a donativos de capital más importantes y donativos planificados de mayor envergadura. La campaña anual tiene la ventaja de que permite repetir continuamente el mensaje de la organización año tras año, en un claro proceso de sensibilización, pero al mismo tiempo exige a la organización que informe de su gestión de forma continua.

b) Grandes donativos: [156] cada necesidad identificada abre la oportunidad para solicitar un donativo especial, importante o de gran envergadura.

c) Macrocampaña: programa intensivo de captación de fondos diseñado para recaudar una cantidad específica de dinero con objeto de cubrir las necesidades de capital de la organización, como la construcción de edificios, remodelaciones, ampliaciones, adquisición de equipos especiales, y con menor frecuencia, para aumentar los fondos fundacionales. Este tipo de programa está íntimamente ligado al fondo de capital.

d) Donación planificada: [157] ofrecen al donante la oportunidad de planificar un donativo según sus ingresos actuales, su activo o su patrimonio. Se estipula legalmente a lo largo de la vida del donante pero sus beneficios principales no se acumulan en favor de la organización hasta una fecha futura, normalmente a la muerte del donante y/o del beneficiario de los ingresos del donante.

1.1. Campaña anual

Según los expertos de *TFRS*, el éxito de una campaña anual se basa en el conocimiento y aceptación de la causa, que permite crear un ambiente positivo para el denominado donativo anual (o donativos anuales). Desde esta perspectiva, una minuciosa preparación de la exposición de la causa permite iniciar el programa con garantías de éxito.
Como se hizo referencia anteriormente, la campaña anual está muy ligada al fondo anual, y sus objetivos son:

- Crear una base de donantes que se pueda cultivar para apoyar todos los esfuerzos de la captación de fondos.
- Promover y motivar a los donantes que, de manera anual, puedan hacer donativos para apoyar la institución.
- Promover la conciencia y la aceptación entre un universo de donantes definido.
- Crear una organización de voluntarios identificados con la causa.
- Identificar y cultivar a los candidatos para que efectúen donativos importantes en macrocampañas y donativos planificados.
- Validar la misión continuamente.

De hecho, el universo de donantes en la campaña anual se define por sus afiliaciones pasadas y presentes, y mediante la investigación de individuos, empresas, fundaciones, profesiones y asociaciones cívicas. En la elaboración de listas de posibles donantes, deben participar los miembros del consejo directivo, el personal, los donantes actuales y otros voluntarios.

Para que una campaña anual de *fundraising* tenga éxito, el presidente de la ONL ha de asumir el liderazgo del programa, creando y dirigiendo un comité de campaña, en el cual deben participar, además de algunos miembros directivos influyentes, los voluntarios líderes más destacados. Todos ellos deben estar totalmente comprometidos a dar recursos financieros propios y dar prioridad al tiempo para solicitar donativos.

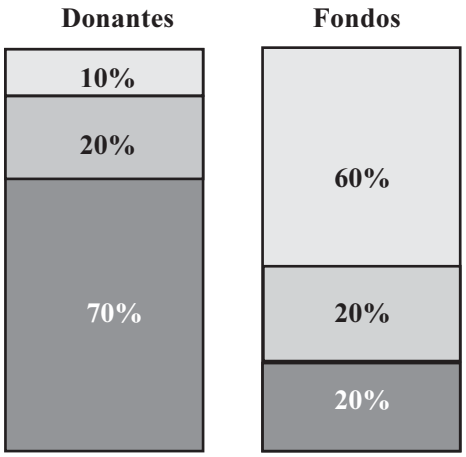
El programa de campaña anual opera en tres niveles simultáneos:

1. Posibles donantes que harán donativos iniciales.
2. Donantes que repetirán sus donativos.
3. Donantes anuales que incrementarán sus donativos.

La formula básica en la campaña anual es conseguir el donativo por primera vez, con la técnica de captación correcta, y tratar de que el donante repita el donativo y, si es posible, lo mejore. Se debe hacer notar al donante que pertenece a la "familia" de la organización y que participa en su misión. Una buena administración de los bienes –*stewardship*– facilitará la integración del donante en la vida de la organización para aquel año, y para el futuro.

Normalmente, las campañas anuales se caracterizan por el hecho de que un 60% de los fondos recaudados provienen de un 10% de los donantes. Un 20% de los fondos provienen de un 20% de los donantes. Y el 20% de los fondos recaudados restante provienen del 70% de donantes.

CAMPAÑA ANUAL



Es importante determinar, antes de iniciar un programa de *fundraising*, el numero de donativos y donantes que se requieren para llevarlo con éxito. Por eso, una de las herramientas de gestión más adecuadas es la *tabla de niveles de donación,* [158] un dispositivo que determina la calidad y la cantidad de donativos requeridos a efectos de una correcta planificación e información interna.

Inicialmente, una tabla de niveles se diseña de forma mecánica pero después hay que evaluarla en términos de capacidad del mercado de donantes, adaptarla al potencial de oportunidades de donativos, y finalmente ajustarla según el número de candidatos válidos e identificados en relación con los donativos necesarios. Esta herramienta de gestión sirve tanto para las campañas anuales como para las macrocampañas.

Como ejemplo de una tabla de niveles de donación en el contexto de una campaña anual, sirva el cuadro siguiente:

TABLA DE NIVELES DE DONACIÓN DE LA CAMPAÑA ANUAL
META $60.000

Nivel de donativos ($)	Numero de donativos	Acumulativo de donativos	Numero de posibles donantes	Acumulativo de posibles donantes	$ por nivel	$ acumulativo
3.000	2	2	10 (5:1)	10	6.000	6.000
1.500	4	6	20 (5:1)	30	6.000	12.000
750	12	18	48 (4:1)	78	9.000	21.000
500	18	36	72 (4:1)	150	9.000	30.000
250	24	60	72 (3:1)	222	6.000	36.000
10% de donantes					60% de la meta	
100	120	180	360 (3:1)	582	12.000	48.000
20% de donantes					20% de la meta	
<100 media $30	400	580	800 (2:1)	1.382	12.000	60.000
70% de donantes					20% de la meta	

Fuente: Curso *Principles & Techniques of Fund Raising*, TFRS (1993).

Como se ha hecho referencia previamente, la tabla de niveles de donación se diseña de manera mecánica para ilustrar el número de donativos y los posibles donantes necesarios para conseguir la meta cuantificada en dinero. Los dos primeros donativos deben representar el 10% de la meta, y los cuatro donativos siguientes una proporción similar. La relación entre posible donante y donante empieza en el nivel superior de 5:1 y gradualmente se reduce hasta al 2:1. De todas formas, el principio básico en la captación de fondos real es el de la flexibilidad: si es necesario, y con el objetivo de adecuar la tabla al universo real de donantes, se habrá de manipular algún nivel de donativos y las proporciones de los diferentes niveles.

De manera resumida, se puede sintetizar que el plan para la campaña anual tiene como eje central la preparación de la exposición de la causa. El esfuerzo que supone definir las necesidades es la base para poder elaborar una adecuada tabla de niveles de donación. Si el análisis del universo de donantes de la organización está objetivamente bien hecho, y la entidad cuenta con equipos humanos preparados, las seleccionadas técnicas de *fundraising* harán el resto. Sin embargo, muchas organizaciones no sacan suficiente provecho de la campaña anual por no tener en consideración algunos elementos clave: planificación inadecuada; metas poco realistas; falta de seguimiento constante; comunicaciones poco eficaces; consejo directivo poco comprometido; voluntarios poco capacitados y/o poco dispuestos. En definitiva, la falta de control y evaluación no les permite modificar o reorientar la campaña cuando se comprueba que no está dando los resultados esperados.

1.2. Grandes donativos

Los grandes donativos son algo más que la respuesta a una petición. Se trata de donativos de inspiración filantrópica y son la clave de las campañas anuales y de las macrocampañas. Son donaciones que se solicitan personalmente, cara a cara, a determinadas personas seleccionadas.

En general, el gran donativo proviene de donantes que ya han realizado donati-

vos menores. Por su importancia, los grandes donativos se aportan, frecuentemente, a plazos a lo largo del tiempo, y pueden incluir valores de activos de gran valor.

Los buenos *fund raisers* indican que la petición de grandes donativos debe implicar la coincidencia de los intereses del donante con las necesidades de la organización. Cada gran donativo representa una campaña por si solo donde la mano del experto y una correcta investigación y planificación previas son esenciales.

Según los expertos de *TFRS*, los principios básicos para identificar a los candidatos a realizar grandes donativos son los siguientes:

1. Los donantes que han contribuido con regularidad y han mejorado sus donativos son los mejores candidatos, ya que han demostrado su interés por la organización y su causa.
2. Los tres elementos importantes del proceso de prospección, que tienen su raiz en las relaciones públicas, son: VÍNCULO, CAPACIDAD e INTERÉS (V-C-I). Los tres elementos deben ser evidentes y probados.
3. Los candidatos pueden provenir del grupo de donantes más cercano al núcleo central del universo de donantes.

Desde esta perspectiva, los miembros del consejo directivo, el personal y los voluntarios más destacados, deben estar implicados en la investigación y petición de grandes donativos, que pueden ayudar a identificar y evaluar candidatos.

En líneas generales, las características de un posible donante de grandes donativos son las de una persona sensibilizada, interesada, implicada, informada, comprometida, apta, accesible, experimentada y que busque una realización personal. y, al mismo tiempo, este posible donante, mucho más exigente, busca evidencias de una buena gestión de la organización y una planificación razonable. También pide una presentación persuasiva hecha por voluntarios selectos, y bajo ninguna circunstancia quiere sentirse presionado en su decisión. Quiere, únicamente, sentirse invitado a participar, a unirse al proyecto.

Los pasos fundamentales para la petición y administración de grandes donativos implica:

a) Identificar las posibilidades de grandes donativos, mediante una cuidadosa investigación de candidatos.
b) Clasificar al candidato; determinar si hay vínculo, capacidad e interés.
c) Desarrollar una estrategia para determinar quién ha de solicitar esa donación, cuándo y cómo.
d) Cultivar al candidato.
e) Pedir el donativo siguiendo la dinámica de petición de una donación: Apertura, Participación, Presentación, Cierre.
f) Agradecer la donación inmediatamente.
g) Seguimiento de la relación con nuevas muestras de agradecimiento con objeto de informar al donante sobre el uso del donativo.
h) Pedir que se renueve la donación. Pedir otros donativos adecuados, en los momentos adecuados, con el objetivo que incremente el donativo o que lo planifique a largo plazo.

Durante todo el proceso de solicitud de grandes donativos debe recordarse que los candidatos pueden dar dinero a las personas que representen unas causas y unos programas que valgan la pena. No harán donaciones a organizaciones "necesitadas". La captación correcta de grandes donativos requiere que la *persona adecuada, solicite al candidato adecuado, la cantidad adecuada, para la finalidad adecuada, y en el momento adecuado*. Este tipo de donante debe experimentar una profunda satisfacción por sus actos filantrópicos, y es responsabilidad de los dirigentes de las ONL, tanto voluntarios como profesionales, ayudar a que los donantes lleguen a ese grado de satisfacción.

1.3. Macrocampaña

La macrocampaña es un programa periódico de *fundraising*, muy estructurado y con una cuidada organización. Utiliza voluntarios –apoyados por el personal de la organización y los consultores externos de *fundraising*– destinados a ne-

cesidades específicas que han de satisfacerse en un tiempo específico, con una meta específica en dinero, que permite a los donantes obligarse a hacer la donación gradualmente en el plazo de unos años. En cuanto a la tipología de macrocampañas, los expertos distinguen entre:

- Campaña tradicional: los fondos recaudados se destinan a nuevas construcciones, renovaciones y adecuaciones de las instalaciones existentes, y/o compras de importantes equipamientos.
- Campaña para el fondo fundacional: los fondos recaudados son para crear o incrementar el fondo de inversión de capital de la ONL a partir del cual se generan ingresos para apoyar programas definidos por el consejo directivo.
- Campaña global o combinada: este esfuerzo de captación de fondos reúne todas las necesidades de la organización en relación con edificios, equipamientos y fondo fundacional para un número específico de años. Durante el período de campaña, las necesidades de la "campaña anual" se pueden incluir en los objetivos de la macrocampaña.
- Campaña para un proyecto: prácticamente todas las áreas importantes, como programas actuales, proyectos especiales, edificios, reservas en efectivo o la adquisición de un fondo fundacional, se pueden organizar y reunir en un paquete utilizando como modelo la macrocampaña.

La macrocampaña se caracteriza por:

a) Aspira a una meta importante, que parece lejana. Representa un desafío pero es susceptible de conseguir si se tienen las necesidades perfectamente identificadas.
b) Una planificación muy compleja, necesitada del experto y de un estudio de viabilidad previo.
c) Se realiza en un período de tiempo intensivo y muy definido.
d) Los ejes básicos son:
    - Los donativos son ejemplares e importantes
    - Es impulsada por voluntarios
    - La solicitud es personal

e) La calidad de los donativos es más importante que la cantidad. La singularidad de estos donativos requiere de una atención especial de la organización y abren expectativas a cubrir en 3 o 5 años.
f) Posiblemente es la vía más eficaz para la captación de fondos.
g) Se puede convertir en la continuación de la campaña anual.

La macrocampaña es un programa que necesita de un período muy largo de preparación, planificación y pruebas antes de entrar en la fase pública, normalmente 2 o 3 años, hecho que distingue este programa como uno de los más eficaces, pero al mismo tiempo como el más complejo. La fase pública, es decir, realizar el anuncio público y la solicitud de los donativos es, gráficamente, la punta del iceberg de toda la macrocampaña.

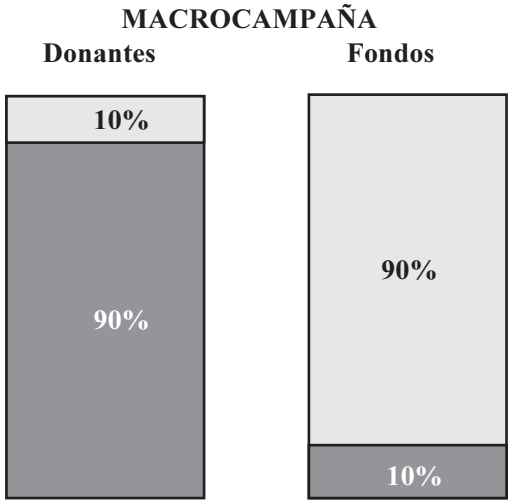
Con carácter previo a la puesta en marcha de una macrocampaña, debe realizarse un complejo estudio de viabilidad, en el cual la organización se ha de preguntar si realmente está capacitada para llevarla a cabo. Los expertos de *TFRS* proponen un test de capacidad que resume todas las necesidades que la organización debe asumir para hacer viable un proyecto de macrocampaña.

LA ORGANIZACIÓN CUENTA CON……	Nivel de calificación	Calificación obtenida
Un plan sólido para el futuro	0 – 5	
Una declaración por escrito de la causa, las necesidades y las metas del plan	0 – 5	
Un universo de donantes informado	0 – 5	
Una historia de la participación de la organización en el "mercado"	0 – 5	
Un historial de financiación por donativos	0 – 5	
Un plan de desarrollo de posibles donantes: un sistema de investigación	0 – 5	
Un sistema eficaz de archivo	0 – 5	
Un plan de comunicación creativo que funcione	0 – 5	
Personal competente, formado y consolidado	0 – 10	
Un consejo directivo que participa, que está interesado y que hace donativos	0 – 15	
Donantes potenciales de donativos ejemplares e importantes	0 – 15	
Liderazgo de voluntarios competente	0 – 20	

Fuente: Curso *Principles & Techniques of Fund Raising*, TFRS (1993).

Una calificación por debajo de 75 indica que la organización no es capaz de desarrollar con éxito una macrocampaña, hecho que, de manera responsable, la obliga a posponer el inicio del programa y tratar de reforzar aquellos elementos que han tenido una calificación baja.

Respecto a las macrocampañas, el 90% de los fondos recaudados provienen únicamente de un 10% de los donantes.



Con el mismo carácter previo que el estudio de viabilidad, la tabla de niveles de donación es, también, una herramienta de gestión indispensable en las macrocampañas en la fase inicial. Así, esta herramienta se convierte en un instrumento de planificación excelente para cuantificar la disponibilidad de donantes en determinados niveles de donación, así como para identificar la producción anticipada de donativos de una campaña específica, sirviendo de base estadística para evaluar la producción real de donativos, durante y después de la

campaña. Como ejemplo de una tabla de niveles de donación de una macrocampaña, sirva el cuadro siguiente:

TABLA DE NIVELES DE DONACIÓN MACROCAMPAÑA
META $15.000.000 Compromisos a 5 años

Nivel de donativos ($)	Numero de donativos	Acumulativo de donativos	Numero de posibles donantes	$ por nivel	$ acumulativo
2.000.000	1	1	3 – 5	2.000.000	2.000.000
1.000.000	4	5	12 – 20	4.000.000	6.000.000
500.000	5	10	15 – 25	2.500.000	8.500.000
250.000	8	18	24 – 32	2.000.000	10.500.000
100.000	12	30	36 – 48	1.200.000	11.700.000
50.000	15	45	45 – 60	750.000	12.450.000
25.000	30	75	90 – 150	750.000	13.200.000
15.000	50	125	150 – 250	750.000	13.950.000
10% de donantes				**90% de la meta**	
5.000	150	275	300 – 500	750.000	14.700.000
< 5.000	1.000	1.275	3.000 – 5.000	300.000	15.000.000
90% de donantes				**10% de la meta**	

Fuente: Basado en el cuadro que propone el Curso *Principles & Techniques of Fund Raising*, TFRS (1993), con algunas modificaciones para una mayor comprensión.

Dadas las dificultades de planificación, gestión y evaluación de una macrocampaña, la organización requiere de la creación de comités específicos, como por ejemplo un Comité asesor de la campaña, un Comité de Desarrollo en el si del consejo directivo, un Comité de análisis de posibles donantes, o un Comité de Donativos anticipados y ejemplares. Además de la implicación del propio consejo directivo y de su director general, la entrada en escena de un "presidente de campaña" se convierte en algo necesario, que ofrece autoridad e influencia. Es una figura que los expertos consideran esencial y complementaria a la del director de desarrollo, verdadero motor de todo el programa. Como es obvio, la necesidad del *fund raiser* externo –o expertos en el sí de la propia organización– es del todo indispensable en cualquier macrocampaña, no sola-

mente por su complejidad sino por la experiencia y objetividad que aporta su consejo en el estudio de viabilidad, en la selección del líder del voluntariado, o en la selección de candidatos de grandes donativos.

1.4. Donativos planificados

De manera previa, hay que indicar que esta vía de captación de fondos es altamente técnica y es, propiamente, una especialidad. Ser especialista en donaciones planificadas, o promover este tipo de aportaciones como parte sustancial de un programa de desarrollo, exige una amplia capacidad profesional y estudio constante.

En líneas generales, el donativo planificado implica que el donante aporta un donativo condicionado en vida pero que, en todo caso, esta acción le beneficia fiscalmente desde el momento del compromiso. La organización receptora tiene, entonces, una participación en el donativo desde el inicio del compromiso del donante, aunque el beneficio total se difiere temporalmente hasta una determinada fecha futura, generalmente, a la muerte del donante y/o de otro beneficiario, aspectos que siempre quedan especificados en el contrato legal establecido entre el donante y la organización.

Los donativos planificados son un instrumento muy eficaz para crear fondos fundacionales, aunque, a su vencimiento, también pueden ser utilizados para abrir necesidades de fondos de capital. [159] Actualmente, todo el mundo coincide en que los donativos planificados son la apuesta de futuro en la captación de fondos, no tan sólo por la saturación a la cual han llegado otros programas, sino también por el enorme potencial de posibles donantes que se encuentran en la franja de edad de los 65 años en adelante, ciertamente el grupo más numeroso y destacado de donantes. De todas formas, se calcula que en los EUA tan sólo el 3% del universo de donantes de una ONL aportará donativos planificados.

Desde el punto de vista del donante, la donación planificada es, habitualmente, la inversión máxima que puede hacer a la causa, la expresión final del sentido

de responsabilidad de una persona que utiliza los recursos acumulados a lo largo de una vida para un bien público. Desde esta perspectiva, la organización que recibe este tipo de donativo tiene la obligación de usarlo de manera responsable, ejerciendo la administración correcta de los recursos que se le otorgan como donativo final de una persona. En este sentido, una adecuada administración requiere una clara definición de la misión de la organización, eje central para motivar a los posibles donantes, y que en este tipo de donativo es aun más necesaria.

De cara a la planificación previa de la organización, su consejo directivo tiene que determinar la modalidad de donativos planificados que se pueden ofrecer, debe establecer las cantidades mínimas que se aceptarán para cada modalidad, las tasas de ingresos y los intervalos de pago que se pueden ofrecer a los donantes, así como establecer la forma en la cual se hará uso de los activos en el momento de su distribución final.

Las técnicas de *fundraising* más utilizadas en los donativos planificados son, por un lado, el mailing, como método de exploración inicial, la inserción de anuncios publicitarios en diversos medios de comunicación, las cartas personales dirigidas a las personas interesadas, y por otro, la entrevista personal, técnica exclusiva en el ámbito de la solicitud del donativo planificado que, por su complejidad, exige del contacto personal y privado e, incluso, de la participación de asesores externos.

Habitualmente, el *fund raiser* aconseja la creación de un comité de donativos planificados en el si de la propia organización, con una gran implicación del consejo directivo, que proporcione asesoría técnica al programa, identifique posibles donantes y cultive la relación con los posibles donantes y sus asesores (abogados, familiares, etc). Los donativos planificados tienen una alternativa eficaz en los testamentos y los legados, una especialidad de los donativos planificados que, aunque no se puede disponer parcialmente de ningún ingreso hasta la fecha estipulada en el acto jurídico, comporta un compromiso estimable del donante en la cuenta de resultados de la organización. Sin embargo, hay que pensar que todo testamento es revocable. Por eso, es interesante tratar de con-

vertir el compromiso inicial en un donativo irrevocable. Respecto a los legados, hay que tener en cuenta que son disposiciones contenidas en el sí de un testamento, que permiten transferir un donativo o un bien patrimonial a una ONL.

El responsable de la organización en el tema de donativos planificados puede hacer un valioso servicio a todos los componentes del universo de donantes, divulgando información sobre la utilidad de elaborar un testamento o un legado. En los EUA, y en el conjunto de la UE, se calcula que la media de personas que mueren sin hacer testamento es del 70%. Existe, por tanto, un grueso importante de personas que mueren sin decidir sobre su patrimonio. Caso excepcional representa España que, según datos de un reciente estudio elaborado por el Colegio Notarial de Cataluña, es el país con el porcentaje más bajo, que se reduce hasta el 15%. Cataluña destaca, aun más, como la región europea en la que más testamentos se hacen: el 90% de catalanes que mueren han hecho testamento.

Los posibles donantes a los cuales se les puede solicitar que hagan una donación vía testamento o legado son:

- Posibles donantes que no tienen interés en hacer donativos irrevocables.
- Donantes reticentes a ceder la propiedad o el control de sus activos.
- Posibles donantes que pueden hacer donativos de propiedades personales tangibles.
- Posibles donantes de cualquier edad, particularmente aquellos que tienen 55 o más años.
- Posibles donantes sin hijos.

Es necesario tener en cuenta una serie de precauciones a la hora de programar testamentos y legados como donativos planificados. Por un lado, el asesor financiero o el abogado del donante es el que tiene que hacer el acto jurídico, con objeto de eliminar cualquier conflicto de intereses. Por otro, se han de solicitar testamentos únicamente una vez han sido rechazados los donativos irrevocables, o como un medio para poner en marcha un programa de donativos planificados. También, hay que contar con las repercusiones que puede tener el acto jurídico sobre los herederos, a efectos de impugnaciones posteriores que pue-

dan afectar a la autonomía de la organización receptora.

Finalmente, una referencia a las discusiones que se plantean en los EUA, y que aporta Hall (1998), entre diferentes ONL, abogados y firmas de *fundraising*, sobre la conveniencia de prohibir las comisiones al *fund raiser* en el donativo planificado, con el objetivo de evitar que se manipule la conciencia de la gente mayor de manera maliciosa. De todas maneras, los expertos también reclaman la honestidad de los *fund raisers*, que de alguna manera tienen que ver compensado –y recompensado– el trabajo profesional por haber conseguido los fondos para la organización. Las dificultades surgen en aquellos casos, bastante numerosos, en los cuales no ha sido posible establecer unos honorarios previamente.

2. Técnicas del *fundraising*

La selección de las técnicas más adecuadas en los diferentes programas de *fundraising*, tanto sea para una campaña regular o una macrocampaña, se basa en la capacidad individual de conseguir el máximo apoyo en donativos, y de los recursos, presupuestos y personal disponible para llevar a cabo los programas.

No hay consenso, académico o práctico, en cuanto a una clasificación y tipología de técnicas expertas del *fundraising*. En todo caso, hay acuerdo en considerar las técnicas clásicas de captación de fondos como las más consistentes, con una base técnica que las hace insustituibles.

Sin duda, hacer una petición de dinero "cara a cara" tiene un grado de eficacia muy elevado, ya que permite al posible donante contactar directamente con alguien de la organización. La causa por la cual se le pide un donativo se le hace real mediante una persona que le explica, de viva voz, el qué, el cómo y el porqué de la petición. En el marco de una entrevista personal, el entrevistador es la pieza clave y su selección dependerá del tipo de programa de *fundraising* y del tipo de candidato al que se le haga la petición. Desde el presidente de la entidad, pasando por todos los miembros del consejo directivo y el personal y los voluntarios de la organización, pueden ejercer el derecho y el deber de soli-

citar donativos en contacto directo con el universo de donantes. De todas formas, no todos están plenamente capacitados para hacer de la entrevista personal una técnica exitosa. Se requieren unas calidades físicas e intelectuales que no son exigibles en otros técnicas. La presencia física, la facilidad de hablar y el dominio de lenguas extranjeras son las más destacadas, aunque hay otras características sicológicas del solicitante, como la alegría contagiosa o el espíritu comprometido, que facilitan la tarea de petición y que no todo el mundo las tiene.

Una de las técnicas ampliamente reconocida como eficaz en el ámbito del *fundraising* es la carta personal. La persona que la recibe conoce el firmante del escrito y este hecho la compromete. En ocasiones, el objetivo es llegar a un número importante de posibles donantes y la relación con todos ellos ya no es tan íntima, pero pretende tener un tratamiento personalizado, a pesar de que los candidatos no conocen al firmante del escrito. Y en otras ocasiones, también se utiliza el medio de la carta cuando se quiere hacer llegar la petición a un público más allá del propio universo de donantes, en una acción masiva o *mailing* [160] que no persigue exclusivamente la captación de recursos sino también la publicidad informativa de la misión de la entidad.

Respecto a la técnica de petición por teléfono, los expertos de *TFRS* destacan las siguientes modalidades:

- Maratón telefónico: usado principalmente por instituciones educativas y llevado a cabo por voluntarios. Conocido también como *phon-o-thon* o *phonothon*, consiste en llamar exclusivamente a personas que están incluidas en una lista de donantes actuales o posibles que ya han estado investigadas.
- *Telefund*: se contratan personas para realizar las llamadas y normalmente el proceso lo dirigen especialistas en *fundraising*, que actúan como asesores externos. La información de la lista de personas a llamar se obtiene de la misma organización.
- Correo por teléfono (*Phone mail*): método que utiliza el *Institutional Development Council*, con derechos de autor exclusivos sobre el sistema,

que ninguna entidad puede utilizar comercialmente.

- Telemarketing: llamadas "frías" realizadas por alguna empresa especializada que llama al azar a posibles donantes de listas no investigadas. [161]

La técnica de petición por teléfono es más eficaz en la medida que se personaliza el contacto entre el emisor y el receptor. En este sentido, los expertos no aconsejan, habitualmente, la contratación de una empresa externa para realizar un programa de captación de fondos, aunque hay situaciones excepcionales en las cuales una empresa de marketing especializada puede ser eficaz. La utilización de estos servicios externos ha de ser medido y valorado por el *fund raiser*, el cual analizará la conveniencia y las diferentes posibilidades de explotación de este tipo de servicio.

Así pues, las técnicas clásicas de *fundraising* denominadas hasta ahora, y ordenadas por su grado de eficacia, son las que tienen un contacto directo con el posible donante, mediante la técnica de la entrevista personal, y las que se dirigen a los candidatos mediante una carta personal. La llamada telefónica personalizada tiene también un alto grado de eficacia en cuanto a respuestas afirmativas, seguido de las cartas personalizadas.

Otras técnicas como el "puerta por puerta", aunque supone un contacto personal con el candidato, tienen un grado de eficacia menor. Pero lo cierto es que sus objetivos van más allá del propio universo de donantes y la captación de fondos, y por tanto su eficacia no se mide exclusivamente en términos económicos.

También hay que hacer referencia a las llamadas telefónicas no personalizadas, el denominado *telemarketing*, que despierta recelos entre algunos *fund raisers*, aunque produce buenos resultados en un buen número de organizaciones que lo utilizan.

Otra de las técnicas reconocidas entre las clásicas es el acto social, un acontecimiento contributivo que aporta numerosos donativos y, al mismo tiempo, mejora la comunicación con los públicos de la organización. Esta técnica de capta-

ción de fondos ya no se dirige a un individuo concreto sino que lo hace a un colectivo específico, habitualmente de su universo propio de donantes. También son importantes las técnicas que se dirigen a colectivos propios en el contexto de una colecta, con el objetivo de recaudar aportaciones económicas concretas.

No hay consenso en considerar el *merchandising* como una técnica del *fundraising*. Lo cierto es que representa una fuente de ingresos importante para muchas ONL y todo indica que la persona que ejerce el derecho de compra –habitualmente del universo de donantes de la organización– lo hace como un gesto de colaboración hacia la entidad. Así entonces, entendido el *merchandising* como una técnica en la cual los productos institucionales –insignias, adhesivos, banderolas, camisetas, gorras, y pequeños regalos y *souvenirs* de la organización– representan exclusivamente la voluntad de intercambiar con el donante un objeto de agradecimiento por la aportación económica, no tendría que haber problemas en aceptarla como una técnica más. Ahora bien, si los productos que se venden tienen un valor económico importante y tienen voluntad de intercambiarse por dinero bajo las reglas del mercado, en este caso la relación ya no se ha de considerar filantrópica entre donante y organización, más bien es una relación comercial entre ciudadano y organización, lícita pero fuera del ámbito del *fundraising*.

También, en el contexto de las técnicas más contemporáneas –y por eso menos estudiadas y tratadas– se encuentran aquellas que tienen relación con los medios de información y comunicación, como por ejemplo la que pueden formular los prescriptores sociales solicitando un donativo a un colectivo que va más allá del universo de donantes de la organización. Y también la publicidad, técnica que va más allá del *fundraising* pero que se utiliza mucho, sobre todo por las ONL con grandes presupuestos.

El momento actual está abriendo la puerta a nuevas técnicas particulares y puntuales, que dependen del grado de creatividad y notoriedad con el que se planifican, como las que se pueden impulsar desde la red mundial de internet, o las

que tratan de movilizar a grandes masas de ciudadanos mediante técnicas de maratón o de loterías.

También, y como uno de los puntos de discusión académica más candentes y actuales, se encuentra el planteamiento de considerar el Marketing con Causa como una técnica de *fundraising*. Greenfield no duda en considerar el *Cause Related Marketing* –que se podría traducir por Marketing con Causa– como una de las fuentes de recursos más importantes a la hora de la planificación del *fundraising*. Greenfield relativiza las discusiones académicas que presentan el Marketing con Causa como algo alejado de la filantropía. Todo lo contrario, lo considera como una de las fuentes prioritarias en el proceso global de captación de fondos, sobre todo respecto a la filantropía empresarial. Aún así, otros autores –entre los que se incluye el que suscribe el presente estudio– consideran que el Marketing con Causa no tiene relación con el *fundraising*, aunque sea una buena fuente de financiación para las ONL. Debe tenerse en cuenta que el *sujeto promotor* de la acción no es la ONL sino la empresa lucrativa, y cualquier intento de relativizar este tipo de actuaciones no hace otra cosa que confundir a todos los públicos. El Marketing con Causa no es una herramienta que esté en manos de la ONL. Por tanto, debe considerarse como una estrategia empresarial para el ejercicio de su responsabilidad social, y debe tener un tratamiento académico y profesional específico, distinto al *fundraising*.

La presente obra aporta una clasificación innovadora de las técnicas del *fundraising*, planteada desde una visión analítica de las relaciones públicas, en la cual se pueden clasificar estas técnicas según vayan dirigidas a un posible donante de la organización o se dirijan a colectivos diversos de personas, diferenciando, además, los públicos del propio universo de la entidad y los públicos más allá de este universo. Así, y considerando exclusivamente las más destacadas, se presentan a continuación 16 técnicas del *fundraising*, de las cuales se pueden llegar a desprender decenas de combinaciones y aproximaciones, clasificadas según los criterios mencionados anteriormente.

TÉCNICAS DEL FUNDRAISING		
	Se dirigen a un posible donante	**Se dirigen a un colectivo de personas**
Universo de donantes de la organización	• **Entrevista personal** • **Carta personal** • **Carta personalizada** • ***E-mail*** • **Llamada telefónica personalizada**	• **Acto social contributivo** • **Colecta** • ***Merchandising***
Más allá del universo de donantes de la organización	• **Puerta por puerta** • ***Mailing*** • ***Telemarketing***	• **Prescriptores sociales** • **Publicidad** • **Maratones** • **Sorteos** • ***Web* de internet**

Fuente: Palencia-Lefler (2000)

2.1. Técnicas dirigidas a un individuo del universo de donantes de la organización

2.1.1. La entrevista personal

La entrevista personal cuenta con las máximas garantías de éxito en la consecución de un donativo, ya que tiene al candidato ante si y es una ocasión inmejorable de explicarle todo lo que considera importante. No hay técnica de petición más directa. Por eso, desaprovechar la ocasión que amablemente ha concedido el candidato es una temeridad.

En líneas generales, la entrevista personal cuenta con un trabajo de "conquista" previa, en la que se han puesto las bases de la confianza mutua, utilizando pre-

viamente, de manera habitual, la carta o la llamada telefónica como técnicas de toma de contacto y que han facilitado la esperada entrevista personal. Por eso, un trabajo tan laborioso y costoso no puede dejarse en manos de la improvisación posterior, en una entrevista librada al azar o a la gracia divina que ilumine la conversación.

La preparación de la entrevista debe incluir un trabajo de investigación previo que aporte los máximos datos sobre el posible donante: su situación familiar y profesional, su historial filantrópico, sus preferencias y hobby's. Cuanta más información se obtenga del candidato más recursos dialécticos tendrá el representante de la organización en el transcurso de la conversación. La preparación de la entrevista también debe incluir un trabajo de personalización de la exposición de la causa. No pueden usarse los mismos recursos ante una persona, cara a cara, que ha abierto su corazón y su tiempo personal para escuchar unos argumentos personales, que los recursos y materiales utilizados ante el resto de candidatos del universo de donantes. La exclusividad del encuentro merece un trabajo exhaustivo y minucioso de preparación.

Esta preparación debe incluir la selección del mejor entrevistador entre todos los miembros de la organización. Para el posible donante, su interlocutor simboliza –sobre todo respecto a las entidades más desconocidas– el "todo" de la organización. La mirada y la forma de expresarse del solicitante son, en este caso, casi tan importantes como la propia exposición de la causa. Así, cualquier signo de contradicción que se pueda detectar en la expresión verbal y emocional del entrevistador, será en detrimento de la propia organización. De la misma manera, una expresión contundente, segura y llena de vida, transmitirá al posible donante que detrás de él existe una organización seria, que le está pidiendo su participación en un proyecto que vale la pena.

También debe decidirse si la representación de la organización a lo largo de la entrevista la ha de asumir una sola persona o es más adecuado un equipo de dos –los expertos aconsejan que nunca supere esta cifra, para no intimidar al candidato–. A veces, dos personas –dos voluntarios, un voluntario y un experto, el presidente de la entidad y otro donante, etc– pueden complementarse y aumen-

tar la credibilidad de la institución. El criterio de selección en este ámbito quedará determinado por el tipo de candidato y el donativo a solicitar.

Aunque la entrevista personal persigue abrir una relación entre los interlocutores, su objetivo final no es otro que el de solicitar una colaboración económica, solicitar dinero, y es necesario que el solicitante esté preparado para recibir una respuesta positiva y también una negativa. En el caso que el candidato quiera convertirse en donante, solo hay que informarlo de los métodos para hacer efectiva la donación. Si por el contrario su respuesta es negativa, hay que esperar el momento oportuno en la conversación –o en una conversación posterior– para tratar de explicar la causa de manera diferente y hacerle cambiar de opinión. Si la negativa persiste, el solicitante debe dar por finalizada la entrevista personal, agradeciendo el tiempo que le ha dedicado.

Como es evidente, la técnica de entrevista personal es indispensable para los grandes donativos y para los donativos planificados, sobre todo en la fase final de la solicitud. También es necesaria en aquellos casos de interés político o social para la organización, que desea crear una relación personal, independientemente del posible donativo. Desde esta perspectiva, la media de donativo conseguido mediante esta técnica es muy destacable, y es de fácil previsión antes de realizar la entrevista personal. El resultado cuantitativo final puede variar sensiblemente pero el objetivo es buscar donativos generosos.

2.1.2. La carta personal

La carta personal permite dirigirse a unas personas específicas para pedirles una colaboración económica concreta. Normalmente, la carta personal es consecuencia de una entrevista personal anterior, o una conversación telefónica.

Es una técnica indispensable para los donantes que tienen una relación establecida con la organización –por el hecho de haber realizado donativos anteriormente– así como también para los donantes que tienen un grado de afinidad importante con el firmante de la carta.

El elemento esencial de esta técnica es el escrito, la propia carta, y a pesar del grado de confianza que pueda existir con el receptor, no debe olvidarse de exponer la causa de la organización y el objetivo del donativo que se pide. La afinidad con el candidato no exime a la organización de explicar, de manera clara y contundente, su misión.

La eficacia de esta técnica es muy elevada, y en el caso de que la carta cuente con un renovado y atractivo mensaje y las estrategias de seguimiento adecuadas, puede llegar a superar la barrera del 70% de respuestas contributivas. Aunque no es posible concretar una media de donativo, la cifra es suficientemente importante ya que los donantes tienen una mínima relación con la organización que les obliga a superar las expectativas puestas en ellos. Aunque la carta personal no les invita a colaborar con una cifra concreta, les recuerda donaciones que hicieron anteriormente o les da referencias de contribuciones de otras personas de la misma clase social o profesional, enmarcando así la media del donativo esperado.

2.1.3. La carta personalizada

El vehículo perfecto para explicar una historia a un grupo numeroso de personas –grupo seleccionado pero muy amplio– es la carta personalizada, ya que es el formato de comunicación más adecuado para dirigir un mensaje.

Los componentes de la carta personalizada son el sobre exterior y la carta, y en aquellas ocasiones que se desea recibir una respuesta por el mismo medio, un documento de respuesta que puede incorporar, incluso, un sobre de respuesta con el franqueo pagado. A diferencia de la técnica del *mailing*, que se explica más adelante, los destinatarios tienen una cierta relación con la organización. Así, la exposición de la causa y sus recursos tienen una característica específica que permite el uso de un tono más familiar.

Cleghorn, miembro de la *National Easter Seal Society*, una de las más importantes ONL de los EUA, explica, según su opinión, los remotos orígenes cono-

cidos de esta práctica. Hace referencia a las Cartas de Pablo a los Corintios, en las cuales se pide dinero para los pobres y para los hambrientos. Seguramente no es la primera experiencia histórica pero es suficientemente ilustrativa para intuir sus raíces. Así, afirma, no se trata de un invento del marketing del s.XX.

También, y como indica McIlnay, otras pruebas se pueden encontrar en los monasterios cistercienses del s.XIV –concretamente en la región que actualmente conforma Austria– donde los monjes llegaron a desarrollar 22 tipos de cartas para solicitar fondos, con un eje central basado en cinco puntos:

- Salutación: que permite agradecer la oportunidad de dirigirse al rey, a los nobles o a la Iglesia, y dedicar las mejores oraciones y el reconocimiento más destacado sobre sus virtudes.
- Exhortación: que permite introducir la propuesta.
- Narración: que describe el problema.
- Petición: que presenta la petición, la súplica.
- Conclusión: que permite firmar la solicitud con la elegancia debida.

Puede afirmarse que las escuelas de *fundraising* contemporáneas se basan en ejes similares, salvando las distancias formales que las separan en el tiempo.

Uno de los auténticos gurús del *fundraising*, respecto a este tipo de técnica, es Jerry Huntsinger. Su máxima, y la que ha transmitido a tantos y tantos especialistas, es que debe hacerse llegar al donante una razón simple, pero profunda, del por qué hay que dar. Y esta simplicidad es necesaria que se traduzca también en el escrito de la carta: "si yo no puedo articular un concepto en una sola frase, será demasiado difícil para la gente de entenderlo". Huntsinger considera que no se debe tratar de cambiar las mentalidades de los ciudadanos. Solo hay que transmitir una realidad con pocas palabras y con una sinceridad extrema. Hay que explicitar la finalidad de los fondos que se piden. Eso permitirá al donante pensar que su donación marcará una diferencia y sentirán que no está lanzando el dinero al "agujero negro", fantasma que siempre rodea al mundo de las ONL.

Como explica Lewis, las técnicas del *fundraising* por correo directo que se utilizaban hace tan solo 10 años ya están obsoletas. Debe entenderse que la ONL y el *fund raiser* que le asesora se encuentran en un contexto muy complejo, con más competencia que hace unos años, y con las "historias" agotadas. [162] Es necesario, por tanto, utilizar un lenguaje más directo, ir más al grano, no disimular en absoluto que lo que se está pidiendo es dinero.

En la misma línea, Rieck analiza el por qué no acaban de funcionar las fórmulas tradicionales de *charitable fundraising* respecto a la técnica de la carta personalizada. Según el autor, muchas de las cartas que le llegan a las manos no demuestran la urgencia de la causa, factor indispensable para el éxito de la campaña. Por eso, pide a las organizaciones que traten de poner imaginación para describir su misión y el por qué es importante que colaboren ahora y no de aquí unos meses. Rieck propone una "prueba" para experimentar la urgencia de ayudar a los demás:

> "Imagínate que estás en una casa con la persona más querida; ella en una habitación y tú en otra. Notas sus pasos y de repente, percibes que se ha caído estrepitosamente al suelo. En aquel momento empieza a gritar tu nombre pidiendo ayuda. Pero a continuación ya no se oye nada. Rápidamente vas hacia aquella habitación pero está cerrada. Tratas de abrirla pero es imposible. No se puede abrir, de ninguna forma. Lo intentas todo. Mientras tanto, no sabes cómo está la persona que más quieres, quizás se está muriendo…Ahora, cierra los ojos y trata de imaginarte esta situación por unos minutos. ¿Qué sientes?. Si eres como la mayoría de personas habrás experimentado unas emociones muy potentes y desagradables. Y por dentro, una urgencia que no has podido identificar pero que tampoco has podido resistir. Quizás es una desmesurada urgencia que sientes para ayudar…"

El autor afirma que el práctico del *fundraising* debe crear, en sus estrategias concretas, una situación de urgencia real, hablando de una persona real –no de "masas humanas" o "países"– una persona necesitada de una ayuda específica urgente. Hay que especificar que los fondos que se dan repercutirán sobre mi-

llones de personas, pero hablando de la realidad de una persona en concreto y de su específica necesidad urgente. Al mismo tiempo, el autor aconseja presentar un problema específico y una solución específica. Una cantidad económica específica para aportar. No valen las generalizaciones. Deberá demostrarse cómo estos fondos pueden ayudar a la causa, de manera tangible. Y que la urgencia es para hoy, no para de aquí un mes. Deben explicarse las consecuencias de si no se llega a tiempo. Esta provocación constante a lo largo del escrito ha de finalizar, según Rieck, abriéndole las puertas para hacer cuantas preguntas quiera.

Es cierto que la eficacia de esta técnica ha disminuido en los últimos años, debido principalmente al agotamiento de ideas y a la aplicación masiva de la técnica del *mailing*, una técnica que no personaliza el mensaje. De todas formas, como los centenares o miles de personas que reciben esta carta personalizada tienen una cierta información de la organización, ésta se permite la confianza de pedirles una cantidad concreta, dividida por tramos, con objeto de que el posible donante encuentre la cifra que le sea más cómoda. El grado de respuesta es bastante elevado, aproximadamente del 12% al 15%, y cuando se realiza el segundo envío, reduciendo el círculo únicamente a los más interesados, puede llegar a tener una respuesta del 75%, según Joan Flanagan. La media de donativo es la que se determina en la propia carta, dejando abierta la puerta a colaboraciones superiores y a otras de carácter permanente.

2.1.4. El correo electrónico: el *e-mail*

Aunque el uso de la red de internet es minoritario entre muchas ONL, las posibilidades de este nuevo medio son enormes y las experiencias realizadas hasta ahora abren la puerta a explorar nuevos métodos de dirigirse por escrito a grandes grupos de personas.

En los EUA, donde el uso de la red es muy superior a cualquier país del mundo y el número de ordenadores personales en el hogar es importante, las ONL norteamericanas están impulsando mensajes masivos por correo electrónico a todas las direcciones conocidas, previamente analizadas. Actualmente, las difi-

cultades radican en conocer la dirección electrónica del candidato a una donación, y ante esta dificultad, numerosas empresas facilitan la tarea con listados específicos, que cuentan con las direcciones electrónicas privadas de los usuarios de la red, previa autorización.

Una vez compradas o alquiladas las listas específicas, la técnica funciona como la de la carta personalizada, pero con las ventajas de internet, es decir, rapidez, costes reducidos, y posibilidad de añadir materiales gráficos y audiovisuales que mejoren, sin duda, la expresión de la causa haciéndola más "real", más "audiovisual" y por eso más contemporánea.

Las posibilidades de esta técnica son del todo desconocidas en la actualidad. Pero todo indica que el correo electrónico sustituirá parcialmente al correo ordinario, y ambos medios de comunicación se especializarán en áreas específicas y grupos sociales concretos. Se deberá esperar a la respuesta de la ciudadanía respecto a la actitud que tomará ante los mensajes por escrito que le lleguen a su buzón electrónico pidiéndole su colaboración, su donativo, o su tiempo. La tecnología informática tendrá un papel relevante con la consecución de nuevos avances que faciliten la gestión de los recursos humanos y económicos de las organizaciones del "tercer sector".

2.1.5. La llamada telefónica personalizada

Existe consenso profesional en considerar la petición por teléfono como una buena técnica y con un alto grado de eficacia. Sin duda, permite un contacto más personal con el posible donante que la técnica del *mailing*. Según los expertos, en líneas generales, la petición por teléfono es rentable, con un índice de respuesta más elevado, aproximadamente del 25% al 30%. Así, se considera un excelente medio para conseguir nuevos donantes y un valioso instrumento de comunicación, que llega a su máxima eficacia cuando se combina con otras técnicas como el *mailing*.

Desde esta perspectiva, la ONL que se plantea esta técnica en la captación de

fondos lo puede hacer por diversos motivos:

a) Adquirir nuevos donantes.
b) Renovar y aumentar el número de donantes.
c) Convertir a los donantes actuales en grandes donantes.
d) Complementar un programa de *mailing*.
e) Estimular los donativos de fin de año o final de una etapa.
f) Pedir donativos para una campaña concreta.
g) Mejorar la comunicación.
h) Expresar agradecimiento.
i) Verificar la información existente en la base de datos de la organización.
j) Promover actos sociales.

La petición por teléfono es una técnica experta que debe realizarse bajo unos condicionamientos específicos. Aquellas personas que se ofrecen a pedir fondos para una organización, tienen que estar previamente formadas en la técnica, no valen las improvisaciones.

Tanto el "maratón telefónico" como el "*telefund*" son técnicas expertas que requieren la mano del profesional para planificar, dirigir y coordinar la gestión. Cualquier intento de legitimar la dirección de todo el proceso en manos no expertas, puede provocar un deterioramiento importante de la imagen de la organización.

Además de una formación específica, la técnica de petición por teléfono requiere que la persona que llama crea en la organización y en su causa. Debe estar absolutamente convencida de que no está pidiendo algo para ella sino que lo hace en nombre de una organización, con gran dignidad. Ha de llegar a transmitir que no está mendigando dinero para una organización sino que está proporcionando la oportunidad de invertir en una organización con una gran misión. En cualquier caso, formación técnica y motivación para la causa son dos elementos inseparables.

La llamada telefónica personalizada puede utilizar una carta personalizada como

una técnica de seguimiento. Aunque no es objetivamente necesaria, la carta de seguimiento aumenta las posibilidades de respuesta del posible donante, y personaliza la dinámica de cara a futuras intervenciones.

La lista de teléfonos es la clave del éxito de esta técnica. Un listado depurado y con información complementaria de cada una de las personas que se han de llamar, aumenta notablemente la eficacia y el resultado contributivo final. Desde esta perspectiva, la media de donativo es variable, aunque en líneas generales, se puede considerar baja. De todas maneras, se conocen experiencias de llamadas personalizadas con objetivos de donativo muy elevados que tratan de apoyar un fondo de capital o un fondo patrimonial. El grado de eficacia es muy irregular y, aunque se conocen casos de gran éxito, no se pueden generalizar.

Otro factor que aumenta las posibilidades contributivas de esta técnica de captación de fondos es la gestión minuciosa de todos los participantes en el proceso. A medida que se personalizan las llamadas –de donante a posible donante, de amigo a conocido, de directivo de la entidad a posible donante, etc– se incrementan las medias de donativo y se facilita la entrada de otras técnicas que comprometen más al candidato, con otras colaboraciones y, en algunos casos, con donativos más importantes.

2.2. Técnicas dirigidas a un individuo más allá del universo de donantes de la organización

2.2.1. El "puerta por puerta"

Robinson, experto *fund raiser* norteamericano, explica que, aunque ha recibido mucha formación teórica en técnicas de captación de fondos, su experiencia en el "puerta por puerta", hablando con la gente sobre un mundo mejor y pidiéndoles una ayuda concreta, ha sido la parte más interesante e intensa de su vida profesional. Quizás, una de las condiciones para realizar esta tarea es, sin duda, disfrutar con la gente. A las personas que no les gusta la gente, no están capacitadas para hacer este trabajo.

El mismo autor proclama que el "puerta por puerta" tiene unas connotaciones que deben tenerse en cuenta. De un lado, lo más importante es el listado de los hogares que se han de visitar. No vale la pena perder el tiempo en aquellos sitios donde la "causa" está perdida de antemano. De otro, la acción es un diálogo, no un monólogo. Si la persona que escucha no dice nada, mala señal. No tiene ningún tipo de interés y más vale dar las gracias e irse. La sinceridad en el qué, en el cómo y en el porqué se pide, es la base del triunfo de la actividad.

La técnica del "puerta por puerta" no tiene la eficacia de otros técnicas pero, en ocasiones, es la adecuada. Factores como la época del año, el barrio y el vecindario, el tipo de misión, la edad y la clase social de los candidatos, puede incidir en decidirse por esta técnica de petición de fondos. En diversas ocasiones, el "puerta por puerta" es consecuencia de un anuncio público de que recibirán la visita con posterioridad, anuncio pronunciado en una asamblea o una parroquia. En otras ocasiones, con una eficacia menor, las visitas son consecuencia del azar, en las que la organización "peina" una zona geográfica con la intención de darse a conocer.

Tal como sucede en la entrevista personal, la presencia física y la facilidad de establecer contacto humano de los entrevistadores es indispensable en la técnica del "puerta por puerta", factores que aun se acentúan más dadas las limitaciones de espacio y tiempo que supone celebrar un encuentro a pie de portal, en un momento que puede ser inoportuno. Los expertos aconsejan, además, que la técnica del "puerta por puerta" la lleven a cabo dos personas, en general voluntarios, aunque una persona también puede obtener un buen resultado con esta técnica.

La media del donativo conseguido mediante esta técnica es muy baja, seguramente la más baja de todas. Sin embargo, las monedas y los billetes pequeños consiguen finalmente una cifra importante, no tanto desde un punto de vista cuantitativo sino desde el punto de vista cualitativo.

En algunas ocasiones, esta técnica no consigue el objetivo específico de la cap-

tación de recursos económicos pero abre las puertas a una entrevista personal o a una llamada telefónica posterior. Por eso, la mayoría de respuestas que se reciben en el transcurso de la actividad –casi todas ellas negativas o sin un resultado inmediato– no han de desanimar a los miembros de la organización ni a sus voluntarios. Todo lo contrario, han de creer que, para muchos de los candidatos visitados, es el primer paso de una relación futura.

2.2.2. La carta no personalizada: el *mailing*

El *mailing* es una solicitud de donativo por escrito que se distribuye por correo ordinario y espera una respuesta del receptor, también, por correo ordinario. En general, se trata de un envío masivo dirigido a individuos que no necesariamente conocen en persona al firmante de la carta. Pero, la eficacia del *direct mail*, expresión inglesa de esta técnica, está íntimamente ligada a la planificación previa de todo el programa, el análisis cuidadoso del universo del donante de la organización, y la exposición clara de la causa de la entidad.

La técnica del *mailing* o correo masivo no está indicada para todo tipo de entidad que quiera recaudar fondos ajenos. Sobre todo puede tener un cierto interés para las ONL poco conocidas o poco atractivas, que pretenden ampliar su base de donantes e incrementar sus ingresos. Aun así, algunas causas son excesivamente especializadas o restringidas en su impacto geográfico, o no tienen suficiente respuesta popular para producir resultados eficaces. Al mismo tiempo, esta técnica de *fundraising* también se utiliza para organizaciones reconocidas y con un largo historial, que aprovechan la ocasión para actualizar sus mensajes. Principalmente, el *mailing* se utiliza para:

- Explorar y tratar de conseguir nuevos donantes.
- Renovar y mejorar los donativos actuales, como mínimo una vez al año.
- Como estímulo especial para buscar donaciones especiales.
- Identificar a los candidatos potenciales para realizar donativos planificados en el futuro.

Desde esta perspectiva, los programas de *mailing* con éxito aportan tres ventajas importantes:

- Ingresos seguros y renovables.
- Ampliación de la base de donantes individuales. Con frecuencia, el *mailing* es el único método efectivo para obtener cantidades importantes de nuevos donantes para la causa, que pueden ser objeto de posteriores solicitudes importantes.
- Su utilización permite a la organización comunicar las causas y objetivos actuales a un numeroso público más allá de su universo de donantes.

Es necesario indicar que la técnica del *mailing* no puede ser juzgada sobre la base de un solo envío. Se requiere un programa acumulativo, constante, llevado a cabo a lo largo de diversos años. Además, esta técnica debe considerarse como una inversión, ya que atrae a nuevos donantes, reemplaza a aquellos que se han retirado, y renueva y mejora los donativos de los donantes actuales.

Aun así, y según los expertos, el grado de eficacia del *mailing* se sitúa entre el 2% y el 4% de respuestas sobre las cartas enviadas y la media de donativo es la que se determina en la propia carta, en general, unas cantidades inferiores a la carta personalizada.

Respecto a los costes y a los resultados de la técnica del *mailing* en la captación de fondos hay que tener en cuenta la impresión y el papel, el diseño gráfico, el franqueo o la empresa de envío, el franqueo pagado del sobre de respuesta, el alquiler o el intercambio de listas de nombres, como los elementos más destacados de los costes del *mailing*. En cuanto a los resultados, los expertos utilizan las medias de donativo y de respuesta para prever los resultados potenciales de un futuro envío. Es cierto que estas medias varían mucho según el tipo de organización y el tipo de envío, pero es muy necesario conocer las citadas medias de organizaciones similares para poder comparar.

Especial atención merece el tema de las listas de los receptores del *mailing*. La selección de la lista adecuada es muy importante y necesita de la mano del

experto. Enviar una brillante carta a una lista equivocada siempre dará un resultado pobre. Ante este hecho, es una buena inversión alquilar las listas adecuadas o intercambiar listados con otras organizaciones. De hecho, las ONL que rechazan intercambiar sus listas pueden limitar su propio futuro. Algunas listas excelentes únicamente se pueden obtener a través del intercambio.

La técnica del *mailing* en el *fundraising* necesita de una prueba previa con un listado más reducido –como mínimo de 5.000 personas – que tiene que permitir el análisis del grado de respuesta, el cálculo de medias, así como la posibilidad de mejorar aspectos definitivos de redacción y diseño de la carta o del sobre.

Una vez realizado el *mailing* de prueba, hay que escoger el período del año con más probabilidades de aceptación del mensaje, que varía según el país y las costumbres sociales. Aun así, se constatan los meses de enero a abril, y septiembre a noviembre como los más hábiles para la captación de fondos.

En términos generales, el 50% de las respuestas llegan a las tres primeras semanas de realizar el envío, que permiten iniciar el proceso de análisis del programa. También será necesario actuar sobre los donantes que han respondido con un donativo, no únicamente con el reconocimiento merecido sino también con la posible solicitud de un segundo donativo, que deberá enviarse no más tarde de los tres meses siguientes a la donación, si no se quiere perder el interés del donante por la causa.

Finalmente, una referencia a los cuatro componentes esenciales del *mailing*: el sobre exterior, la carta, el documento de respuesta y el sobre de respuesta. [163] Del sobre exterior, únicamente apuntar que su propósito, por encima de cualquier cuestión estética, es motivar al receptor para que lo abra. Respecto al documento de respuesta, también denominado “formulario de donativo”, es el documento que los donantes normalmente retornan con el donativo, que permite, además, repetir la expresión de la causa de la organización y solicitar el donativo con un grado de concreción más elevado. Es esencial no omitir el sobre de respuesta, y si puede ser con el franqueo pagado, [164] ya que supone un gran riesgo no hacerlo y disminuye el grado de respuesta.

Respecto a la carta, es el componente esencial del *mailing*, y vuelve a ser necesaria la mano del experto. Se debe conseguir atraer la atención del lector con la primera frase –con frecuencia es la última oportunidad–. [165] El planteamiento del problema y la solución que la organización propone han de ser muy claros. Hace falta, además, explicitar muy claramente que la mejor manera de colaborar es haciendo un donativo, explicando al lector los beneficios que obtendrá si colabora. y, como es lógico, la redacción de la carta tiene que llegar a pedir un donativo concreto, una cantidad estimada, y lo ha de pedir para hoy –el tiempo es uno de los factores clave de la causa– y por eso la carta ha de tener fecha, aspecto formal pero muy importante que algunas organizaciones olvidan. Finalmente, además de agradecer la atención del lector, la carta puede verse acompañada por una posdata, con un fuerte contenido emocional y de urgencia, ya que está probado que la mayoría de lectores, una vez han leído las primeras frases, buscan el final de la carta para descubrir el autor del texto. El final de la carta es, entonces, un buen espacio para resumir en pocas palabras la urgencia y la importancia de la causa.

Algunas organizaciones añaden incentivos en la carta, como por ejemplo, "tenemos un donante que contribuirá con 1 dólar por cada dólar que podamos recaudar desde ahora hasta primeros de octubre", o también "le haremos llegar dos boletines gratuitos de la organización si recibimos su respuesta antes del 15 de abril". Hay que tener en cuenta que los incentivos deben evitar banalizar la urgencia por la cual se está solicitando el donativo.[166] También se conocen incentivos mal planteados que pueden provocar un gran malentendido en la ciudadanía. Es el caso de un *mailing* que recientemente envió *Misiones Salesianas*, [167] en el cual se invita, en el mismo texto de la carta, a colaborar para la causa adjuntando 5 cupones para un sorteo de un coche. Los conceptos "gana", "15.000 muertos en Turquía", "10.000 muertos en Timor", "500.000 niños van a morir en 1998", ideas a las cuales se añade la urgencia de colaborar "urgentemente esta Navidad" y así "usted hace una buena obra y puede ganar el importe equivalente a un Golf 1400", no hacen otra cosa que banalizar la causa con técnicas de marketing comercial que no son propias del *fundraising.*

Es cierto que la técnica del *mailing* en el ámbito del *fundraising* ha disminuido en eficacia en los últimos años, a pesar del aumento de acciones realizadas y de la rentabilidad que aun ofrece para muchas organizaciones. Las causas se encuentran tanto en la generalización del mensaje de esperanza utilizado y la inexperiencia de muchas organizaciones en su uso, como en la cantidad de cartas que llegan a los hogares y que provocan el desencanto y el rechazo generalizado de los ciudadanos. En los EUA, es escandaloso el volumen de mensajes en todos los formatos que llegan a los buzones de los ciudadanos, sobre todo en las de aquellos que aparecen en algún listado de donantes. En España la situación no ha llegado a estos límites por la inexperiencia propia en el ámbito del *fundraising*, aunque el marketing directo en el ámbito comercial –que sí ha llegado a límites escandalosos– perjudicará notablemente la credibilidad del *fundraising* en el momento que se generalice.

2.2.3. La llamada telefónica no personalizada: el *telemarketing*

La técnica del *telemarketing* –o marketing telefónico– usado para múltiples estrategias comerciales, se utiliza también para captar donaciones pequeñas a un gran número de posibles donantes. También es habitual entre organizaciones que tienen dificultades de reclutar los voluntarios necesarios para hacer visitas personalizadas. Según Dickey, la existencia de empresas de marketing telefónico especializadas en trabajar con ONL facilita esta nueva tendencia en los EUA. Aun así, hay posturas contrarias que afirman que las llamadas telefónicas nunca serán tan efectivas como el contacto directo con el donante, y que la utilización de este sistema –por otra parte muy caro– no debería ser sino un último resorte para hacer solicitudes.

Existen otras razones por las cuales determinadas ONL utilizan el marketing telefónico. En ocasiones, la gran cantidad de donantes de nivel medio [168] impide una programación efectiva de visitas. También, y respecto a los donantes de nivel alto, el desconocimiento de su identidad o localización hace que las organizaciones no sepan como contactar con ellos. [169]

La generalización de esta técnica sirve a los intereses de llegar a los donantes de nivel bajo, ya que conforman el grueso más numeroso y donde esta técnica puede dar más servicio.

Algunas ONL [170] han llegado a crear sus propios departamentos internos de marketing telefónico. Tanto mediante la contratación de los servicios externos como utilizando los propios colaboradores en estas tareas, muchos expertos indican que la rentabilidad del marketing telefónico, respecto a los costes del *fundraising*, depende de los objetivos de la organización.

En el caso de *Greenpeace*, la decisión de contar con un departamento propio de *telemarketing* tiene su razón de ser porque la organización no quiere dejar de conocer de primera mano las razones por las cuales sus donantes aceptan o no aceptan participar en una campaña concreta. En contra, otras organizaciones consideran que la subcontratación es más eficaz, por la ayuda inestimable que ofrece la empresa especialista, con la presentación posterior de unas datos bien trabajados, de gran utilidad para otras campañas.

También hay quien piensa que la eficacia del marketing telefónico es superior cuando va precedido de una carta personalizada que la prepara y la ambienta. Otros expertos opinan lo contrario, ya que consideran que el escrito puede provocar en el donante una respuesta que hace innecesaria la llamada y limita las posibilidades de mejorar la donación.

Otras cuestiones que afectan la eficacia del marketing telefónico pueden ser el adecuado entrenamiento de los que atienden las llamadas, la búsqueda de la motivaciones de los posibles donantes con técnicas de marketing comercial, la búsqueda de patrocinio que apoye la acción en los medios de comunicación y reduzca los altos costes, etc. Así entonces, la relación coste-eficacia de esta técnica es muy variable, y la media de donativo que se consigue, en líneas generales, es baja.

2.3. Técnicas dirigidas a un colectivo de personas del universo de donantes de la organización

2.3.1. El acto social contributivo

Es una técnica de *fundraising* que transcurre en un tiempo y en un lugar específicos, y donde se recauda dinero con motivo de la celebración del acto. A diferencia de las técnicas mencionadas hasta ahora, el acto social no se dirige a un donante específico de la organización, sino a un conjunto de personas, básicamente de su universo de donantes, actuando como una técnica colectiva.

La tipología de actos sociales es muy diversa y caracterizada por la creatividad de los que los diseñan. Comidas y cenas, bailes, películas de cine, fiestas de gala, desfiles de moda, muestras culinarias, subastas, maratones, destacan entre los actos sociales más utilizados. A pesar de ello, los expertos opinan que el acto social es la técnica peor utilizada, desaprovechando muchas de las posibilidades que ofrece más allá de la captación de dinero.

Los objetivos del acto social son:

- Dar a conocer la organización a los asistentes y al público invitado. En general, las organizaciones buscan la publicidad gratuita o no gratuita de los medios de comunicación para anunciar el acto.
- Aumentar el "grado de visibilidad" de la organización, sobre todo para las personas que usen sus servicios y apoyen económicamente la organización.
- Recaudar dinero, sobre todo de las personas que no contribuyen actualmente, o que no harían un donativo en otras circunstancias.
- Mostrar agradecimiento a los donantes, reclutar nuevos voluntarios o levantar la moral a los colaboradores habituales de la organización.

La captación de fondos puede llegar a ser progresiva desde días antes al acontecimiento, aunque el eje principal es el propio acto. Así, la técnica del acto social debe permitir escoger el tipo de acto social adecuado dentro del programa de *fundraising*, analizando previamente a qué público va destinado, cuál es el ob-

jetivo del acto, cuáles deben ser los reclamos para atraer al público, o qué precio máximo de mercado puede soportar el acto. En el ámbito de la planificación es donde se ve más necesaria la colaboración del experto.

La planificación y posterior ejecución de los actos sociales deben estar coordinadas por un pequeño comité organizador, creado al efecto, que se responsabiliza del presupuesto de ingresos y gastos, y que asume la posterior evaluación del acto. En el terreno más práctico, K. Klein indica que las tareas de este pequeño comité, formado mayoritariamente por voluntarios, deben centrarse en tres objetivos: detallar una lista exhaustiva de todos los trabajos que se han de hacer, preparar el presupuesto, y desarrollar un calendario. Estas tareas de planificación, que muchas organizaciones obvian por inercia o experiencias previas, son del todo necesarias si se pretende evaluar el acto social y tomar medidas con posterioridad.

En los EUA es habitual la celebración de fiestas en hogares privados donde el objetivo central del acto es recaudar fondos de los invitados. Además de las conocidas fiestas privadas de captación de recursos en el ámbito de las campañas políticas, también hay experiencias muy rentables en los ámbitos local y comunitario, donde los fondos recaudados revierten en ONL cercanas a los anfitriones u otros asistentes.

En muchas ocasiones, el aniversario de la organización (su primer año, 10 años, 25, 50, 100, etc) es una buena oportunidad para organizar un acto social importante para captar fondos. El acontecimiento puede servir, además, para anunciar públicamente el inicio de una macrocampaña, una campaña específica, o los planes de futuro de la organización en una clara estrategia de comunicación.

Desde otra perspectiva, hay que tener en cuenta que la imagen que promueva el acto social debe ir en sintonía con la imagen de la organización. Además, se debe contar con el dinero suficiente para llevar a cabo el acto social, sin entrar en riesgos financieros innecesarios que puedan afectar a la autonomía de la organización, observación que pocas organizaciones tienen en cuenta. Así, el uso de técnicas de patrocinio puede favorecer la puesta en marcha de actos

sociales de gran presupuesto, aunque exige la mano del experto para evitar que no se convierta en un acto social del patrocinador, en lugar del acto propio de la organización.

2.3.2. La colecta

En ocasiones, la ONL se dirige a un colectivo importante de posibles donantes con la intención de pedirle una aportación económica, limitada en el tiempo y el espacio, que pretende recaudar dinero o bienes con un objetivo concreto, que puede formar parte de la causa de la organización u obedecer a una situación excepcional. Excepcionalmente, también puede formar parte de un programa continuo, como es el caso de las colectas realizadas en las reuniones dominicales de las parroquias.

En líneas generales, la colecta es la técnica menos experta de todas, y no requiere unos conocimientos específicos. Si acaso, pide una minuciosa planificación temporal y una correcta selección de los lugares donde se quiere hacer la petición, siempre dentro del contexto del universo de donantes de la organización.

Esta técnica del *fundraising* se combina, habitualmente, con juegos de azar como las rifas o las tómbolas, en los cuales la aportación económica puede verse agraciada por la suerte y hacer ganar un bien concreto –un objeto, un viaje–. En líneas generales, y a no ser que los regalos tengan un gran valor económico, las aportaciones de los donantes no pretenden nada más que colaborar con la organización para que consiga el objetivo planteado. No cuentan con conseguir el premio, y en muchas ocasiones, la calidad humana de los ganadores les hace revertir las ganancias nuevamente en la organización.

La colecta tiene una gran eficacia para las ONL que han consolidado un día especial que recuerda el motivo y la misión que representan –el cáncer, los soldados caídos, los derechos humanos– y cuentan con un universo de donantes muy amplio. Aunque gran parte de estas organizaciones hacen colectas continuamente, la recaudación del día en el cual se conmemora su motivo o su mi-

sión representa la mayor parte de ingresos anuales que reporta la colecta. En todo el mundo, diversas organizaciones han conseguido abrirse camino en el calendario social de sus comunidades, consolidando un día al año como una fecha de reflexión y contribución. Pero debe tenerse en cuenta que el calendario tiene limitaciones importantes y no se puede sobrecargar, para no desnaturalizar la libertad del donante y la propia idea de la ayuda filantrópica.

La técnica de la colecta, desde las actuaciones más modestas hasta las que han conseguido un reconocimiento local, nacional o internacional, se lleva a cabo con la colaboración mayoritaria de los voluntarios, que permiten que la relación coste-eficacia de la colecta sea muy razonable.

En ocasiones, esta técnica se ha visto desprestigiada por un mal uso, involuntario o intencionado, por parte de ONL poco preparadas o sin escrúpulos. Dadas las facilidades para poner en marcha una colecta, muchas entidades tratan de ir más allá de su universo de donantes, abordando a las personas en la calle solicitando una ayuda para su desconocida organización. Es necesario tener en cuenta, entonces, que la colecta es una actuación ética si existe una relación entre los interlocutores. En cualquier caso, la intimidación que produce el solicitante con su actuación distorsiona el hecho filantrópico y provoca un mal irreparable al mundo del *fundraising*.

2.3.3. El *merchandising*

Como se ha hecho referencia previamente, no hay consenso en considerar el *merchandising* como una técnica del *fundraising.* Así, entendido el *merchandising* como una técnica en la cual la organización pone a la venta pequeños regalos que simbolizan la institución y su bondad –insignias, adhesivos, banderolas, pequeños libros, postales o fotografías, pinturas, estatuas, bolígrafos, llaveros, camisetas, gorras, pasteles propios, entre muchos otros– con la intención de intercambiar con el donante un objeto de agradecimiento por su aportación económica, puede considerarse una correcta técnica de captación de fondos, aunque está en los límites de las actuaciones mercantiles.

En ocasiones, la relación que se establece entre la organización y la persona que compra el pequeño objeto pierde el carácter filantrópico. Según Herzlinger, en algunas ocasiones las fuentes de recursos no se adecuan a la misión institucional porque su origen o sus formas de obtención no son compatibles con la filosofía de la institución. "Cuando las organizaciones sin ánimo de lucro invierten en actividades secundarias con el único objetivo de generar fondos que den soporte a la misión –como ahora los museos con tiendas de regalos–, estas actividades pueden alterar su propia vida y dominar su agenda. En el caso de un museo, las ventas de regalos pueden reportar 17 veces más ingresos que la venta de entradas, y eso puede llevar a la organización a centrarse más en las tareas de *merchandising* que en el propio arte. Las metas establecidas por la organización pueden hacer inadecuadas las actividades de captación de fondos. La fuerza conductora de su acción habría de ser el deseo de hacer el bien, no el de servir a intereses comerciales".

Lo cierto es que, para la gente, el *merchandising* tiene dificultades de presentarse como una actuación filantrópica. Acostumbrada a convivir con las acciones de *merchandising* comercial de empresas cinematográficas o deportivas, entre otras, pero también con las de asociaciones, clubes e instituciones no lucrativas que tienen un interés particular, no es fácil aceptar el *merchandising* de entidades no lucrativas de interés general, con un alto grado de altruismo. Sobre todo si se añade la exagerada comercialización que algunas organizaciones religiosas hacen regularmente de su causa.

Últimamente, algunas ONG han llevado a cabo experiencias de *merchandising* que vienen a representar la aprobación de esta técnica por parte de un sector. Es el caso de la ONG *Aldeas Infantiles SOS Internacional*, que vende "corbatas solidarias" diseñadas por niños de todo el mundo. Desde 1994, año en el que se inició esta dinámica de captación de fondos, esta ONG ha vendido más de 50.000 corbatas en España y en el extranjero.

Así entonces, el *merchandising* puede ser considerado una técnica del *fundraising* si se cumplen una serie de condicionantes que permitan rebajar el mercantilismo de la relación creada por la compra de un producto de la organización.

2.4. Técnicas dirigidas a un colectivo de personas más allá del universo de donantes de la organización

2.4.1. Los prescriptores sociales

Una organización sin afán de lucro puede utilizar el reclamo de un prestigioso escritor, periodista, político o científico, que le abra la puerta de sectores sociales a los cuales la entidad tiene un difícil acceso, mediante su participación en conferencias, artículos de opinión, o actividades específicas que promuevan un mayor conocimiento de la organización. O incluso en programas de captación de fondos.

En este último caso, el prescriptor solicita la colaboración, el donativo, de manera directa al conjunto de ciudadanos, en una carta en la prensa, en una intervención televisiva, en su libro o artículo, en su mitin político, en la esfera sindical, en sus intervenciones privadas, en círculos financieros, educativos, científicos o sociales. En definitiva, allí donde puede tener una cierta ascendencia sobre sus auditorios. Sin duda alguna, esta técnica hunde sus raíces en estrategias clásicas de relaciones públicas.

El uso de un adecuado prescriptor, socialmente reconocido, representa para la organización ganar prestigio, credibilidad, y en la mayoría de ocasiones, un aumento de recursos recaudados. La *American Indian Foundation* subvencionó una gira por la India al ex-presidente Bill Clinton para que ayudara a la recaudación de fondos por las 30.000 víctimas del terremoto que asoló India en enero de 2001. Sin duda, el personaje más conocido del planeta puede ser un gran prescriptor para una gran causa.

También son conocidas las intervenciones de artistas y personajes famosos de la vida social y deportiva que, con su implicación personal en la causa, aportan grandes fortunas y un grado de notoriedad público a las ONL que disfrutan de su participación. A pesar de eso, Spethmann, en palabras del empresario N. Friedman, de *Tyco Toys*, comenta que no es suficiente contar con una estrella famosa. Se debe tener la adecuada combinación de celebridad, producto y causa filantrópica en el momento adecuado. [171]

Satchell analiza la importancia que están tomando las grandes estrellas de cine o las celebridades reconocidas mundialmente en las técnicas del *fundraising*, sobre todo respecto a causas sociales y políticas. Hoy en día, muchas ONL dependen excesivamente de un famoso que en su día encarnó el mensaje de la organización. En este caso, es necesario que la organización tenga en cuenta que una dependencia excesiva con el famoso es peligrosa, ya que éste puede dejar de militar en la causa cualquier día y por cualquier razón, o dejar de funcionar publicitariamente por cualquier escándalo, arrastrando la organización en este declive. [172]

Una de las ONL norteamericanas que está realizando una campaña de captación de fondos más agresiva con la utilización de personajes famosos es *Volunteers of America*, [173] con la participación del multibillonario Ted Turner y la actriz Jane Fonda. Otros celebridades americanas como Paul Newman, Michael Jordan, George Foreman, Denzel Washington, o militares como Colin Powell, participan en múltiples programas de *fundraising* en los EUA. Los medios de comunicación, prensa, publicidad exterior, radio y TV, están a rebosar. Mientras Cindy Crawford recoge fondos y brinda atención a niños con sida, la modelo negra Tyra Banks ha hecho lo propio con la promoción de una campaña para ayudar a niños víctimas del abuso y el desmembramiento familiar, o el joven actor Michael J. Fox, enfermo de *parkinson*, hace lo propio participando gratuitamente en innumerables galas. También, diseñadores como Armani –participando en programas para erradicar la drogadicción– o Mariuccia Mandelli, que permite que alguno de sus desfiles recaude dinero para los más desamparados de Africa, o Gianni Versace, que demuestra su altruismo desde hace mucho tiempo.

La malograda princesa de Gales, Diana, es otro de los ejemplos de prescripción social, sobre todo en sus últimos 5 años de vida. Uno de los últimos ejemplos puede analizarse dentro de la campaña del 125 aniversario de la Cruz Roja británica. La entidad contó con la colaboración entusiasta de Lady Di, que gracias a su popularidad, pero sobre todo por la credibilidad social que aportaba su imagen, ayudó enormemente en el resultado final, tanto de recaudación como de sensibilización.

Muchas organizaciones sin afán de lucro buscan estas celebridades sacrificando gran parte de sus virtudes, de su honrado anonimato, con el único objetivo de captar fondos a gran escala y de manera rápida. En ocasiones, el público no se acaba de creer el mensaje, no ve creíble el lazo entre la celebridad y la causa. En definitiva, no la ven como una figura prescriptora sino como un negocio oportunista de la organización y del famoso. En muchas ocasiones, la imagen final de esta colaboración llega al ciudadano muy desnaturalizada, con un famoso que se presta a vender un mensaje como si se tratara de vender un coche.

Un fenómeno paralelo es el de las fundaciones de los famosos. Muchas de estas celebridades cuentan con fundaciones propias con el objetivo de mantener un contacto real con la sociedad, de la cual se sienten alejados. A nadie se le escapa que existen razones fiscales, pero no todos los famosos lo hacen, y por tanto, su actitud es loable.

La técnica de los prescriptores sociales se combina, habitualmente, con la del acto social, tratando de conseguir una mayor presencia de posibles donantes, así como potenciando las contribuciones de los asistentes al acto. Las más habituales, últimamente, son los preestrenos cinematográficos, las denominadas sesiones *premiers* de películas de estreno. La película "*Star Wars: The phantom menace*" recaudó, en mayo de 1999, 560.000 dólares para el *San Francisco Boys and Girls Club*, en una sesión en la que hizo acto de presencia el director George Lucas y en la que los *tikets* tenían un precio mínimo de 500 dólares. La experiencia se repitió en 10 salas en diferentes estados de los EUA y superó la cifra de recaudación de 5 millones de dólares en menos de una semana.

En España, es una dinámica que también está proliferando últimamente, aunque se hace a pequeña escala con unos resultados económicos menores. Como ejemplo, entre muchos otros, se puede citar el preestreno de la película *El rey de la máscara*, realizado en Madrid en enero de 1999 en el contexto de la lucha contra la explotación laboral infantil. La recaudación de los fondos se dirigió a un proyecto solidario de Intermón en Tanzania.

2.4.2. La publicidad

Existe consenso en considerar la publicidad como una técnica de comunicación que trata de convencer al consumidor de la bonanza de un producto y de la oportunidad que supone adquirirlo. Pero, la publicidad, no solamente vende productos. También vende ideas. Está al servicio de las empresas, de los partidos políticos que venden sus programas, y también está al servicio de las ONL que quieren pedir al conjunto de la sociedad que "compren" –en este caso, que "colaboren con"– una causa justa.

La poca utilización de la publicidad por parte de las entidades sin afán de lucro no se debe a la baja eficacia de esta técnica para conseguir donativos. Todo lo contrario. Su eficacia es altísima, sobre todo la que se promueve a través de la televisión. Las causas son otras. Los altos costes de la publicidad, en cualquiera de los medios importantes, alejan a las ONL de su uso. Únicamente está al alcance de organizaciones de grandes presupuestos, reconocidas nacionalmente y con unas credenciales suficientes.

También existen reticencias de algunas organizaciones en cuanto a la utilización de la publicidad, porque consideran que el mensaje se banaliza y toma unas connotaciones comerciales no deseadas.

Por otro lado, la técnica de la publicidad no es adecuada para todas las organizaciones ni para todos los programas de *fundraising*. No es suficiente contar con los recursos necesarios. Es necesaria una investigación previa de los posibles donantes de la organización y su universo para saber si es necesario el gasto. Existen organizaciones, además, que no tienen una causa suficientemente significativa para ser expuesta con este tipo de recurso.

Sin embargo, la publicidad a través de medios de difusión menores –como publicaciones locales, publicaciones corporativas, radios y televisiones locales, o la que está autorizada y tiene carácter gratuito, como la publicidad exterior en tiendas, establecimientos públicos, centros educativos, iglesias– sí que está al alcance de la mayoría de organizaciones, y el reclamo de una ayuda concreta

tiene un grado de eficacia muy elevado. Aun así, su utilización debe ser analizada previamente con objeto de buscar las mejores fórmulas de explotación.

Respecto a la publicidad "en mayúsculas", es decir, aquella que puede hacer llegar el mensaje a miles o millones de personas a través de los grandes medios de comunicación, las ONL están empezando a recibir una respuesta importante de los profesionales y las empresas que la hacen posible. Desde hace un cierto tiempo, algunas agencias de publicidad –en algunos países occidentales– dedican parte de sus recursos creativos a diseñar y producir mensajes publicitarios de manera desinteresada. Y también, algunos medios de prensa escrita, radio y televisiones públicas y privadas, promueven unos precios especiales, muy reducidos, para estas organizaciones. Así, para algunas de estas entidades, se produce el milagro de hacer llegar su mensaje mucho más allá de su universo de donantes, multiplicando las posibilidades de captación de recursos. Es necesario tener en cuenta, de todas formas, que la televisión únicamente funciona cuando se trata de mostrar una historia visualmente dramática, y no todas las ONL tienen un mensaje claro que ofrecer a la audiencia.

En los EUA, todas las emisoras de radio y televisión públicas están obligadas, por la Comisión Federal de Comunicaciones, a proporcionar espacios gratuitos a ONL altruistas y empresas cívicas. Estos espacios pueden tener carácter de reportajes audiovisuales o *spots* publicitarios, aunque la emisora tiene la última palabra en cuanto a la decisión final de emitir el material. Se pide, de todas maneras, que los contenidos y la realización técnica sean adecuados y de un mínimo de calidad.

En España aún no ha llegado el momento en el que las empresas públicas y privadas de la comunicación y los diferentes poderes legislativos autonómicos reaccionen a favor de una obligación formal similar a la de los EUA. Sin una discriminación positiva hacia las ONL, la publicidad "en mayúsculas" nunca estará a su alcance. Por ahora, todo son iniciativas individuales de profesionales motivados y empresas socialmente responsables.

Cabe destacar, entre las actuaciones esperanzadoras en España, la "MaratonStone",

el primer open de creatividad multimedia solidario español, organizado por Stone –una de las principales fuentes de fotografía contemporánea– y ADG-FAD –la asociación de directores de arte y diseñadores gráficos– llevado a cabo durante 24 horas el 17 de mayo de 2001 en el contexto del Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona. En definitiva, 24 horas de creatividad, más de 30 equipos creativos en competición, para un único proyecto: diseñar la mejor campaña publicitaria on-line y off-line para una ONL.

2.4.3. Los maratones

La técnica del maratón en el ámbito del *fundraising*, es decir, el acto público que trata de recaudar recursos económicos para una causa en un tiempo record, tiene muchas variantes. En los últimos 100 años, la creatividad humana de tantos y tantos ciudadanos ha desarrollado multitud de fórmulas de esta técnica. Algunas de ellas necesitan de la colaboración indispensable de los medios de comunicación para llevarse a cabo y recaudar los recursos. Otras, la participación de grandes colectivos en un acontecimiento concreto es suficiente para poder celebrar el maratón y recaudar los recursos deseados.

Las entidades no lucrativas que consiguen organizar un maratón en sintonía con su misión –no siempre fácil– obtienen unos resultados económicos importantes y aumentan el grado de notoriedad en su comunidad.

La técnica del maratón también es utilizada, a menudo, por empresas lucrativas en la captación de fondos para causas humanitarias o sociales. Es el caso de televisiones públicas y privadas, entidades financieras o grandes comercios, que con este tipo de acciones revelan su espíritu filantrópico y a la vez desarrollan grandes campañas de imagen institucional.

Los maratones organizados por entidades no lucrativas que necesitan de la participación de los grandes medios de comunicación –y también los que organizan los propios medios– suelen tratar temas de enfermedades destacadas y medicina preventiva, y en algunos casos, solicitan fondos ante una catástrofe natu-

ral o producida por la violencia humana. En general, cuentan con la participación desinteresada de prescriptores sociales, sobre todo artistas y deportistas de fama reconocida que se prestan a colaborar en el maratón. Habitualmente, la captación de recursos se hace mediante la recepción de llamadas telefónicas en las cuales los ciudadanos hacen donativos. Destacan los maratones realizados a través de la televisión, [174] que consiguen recaudar numerosos recursos y unos niveles de audiencia importantes.

El actor Jerry Lewis lidera, desde 1966, un "telethon" [175] en los EUA, considerado pionero en el género, que recauda fondos para un hospital que ofrece asistencia e investigación de la distrofia muscular, con récords de audiencia –se emite a través de 200 emisoras de TV afiliadas a la *Love Network*–, número de donaciones, número de voluntarios –cerca de 2 millones de personas – y fondos recaudados. La edición de 1999 llegó a la cifra de 53 millones de dólares y fue seguida por 64 millones de norteamericanos.

Entre las numerosas experiencias realizadas en los últimos 40 años destaca la que realizó la cadena de televisión norteamericana CMN, el 5 de junio de 1999, en favor de 172 hospitales infantiles de los EUA, campaña denominada *Children's Miracle Network*, en la que se recaudaron 192 millones de dólares, record histórico a nivel mundial en cuanto a este tipo de campaña de *fundraising*.

En el resto del mundo son conocidas experiencias similares en Alemania, Francia, Italia, España, Japón, Noruega, Gran Bretaña, Suecia y Suiza. Respecto a Alemania, la fundación *RTL-Ayudemos a los Niños* celebró el primer *telethon* de 24 horas en el canal RTL en 1996 con una recaudación de 2,2 millones de euros.

En Francia, la primera experiencia se remonta al año 1987 en colaboración con la Asociación Francesa de Miología, coordinada a través de la *Force Téléthon*. El nivel de participación popular fue altísimo –más de 4,5 millones de voluntarios–, con 30 horas en antena en France-2, y la participación de Radio France y una activa página *web* en internet. Entre donaciones directas por teléfono, Minitel e internet, acontecimientos paralelos, y diferentes operaciones con los *partners*,

la recaudación de 1997 ascendió a 62 millones de euros.

En Japón se celebra anualmente el maratón "24h TV: El amor salva la tierra", iniciado en 1978, que emite la NTV *–Nippon Television Network–*. Entre los años 1978 y 1996 se han recaudado 107 millones de euros.

Respecto a Gran Bretaña, existen dos tipos de programas televisivos para recaudar fondos: el *Comic Relief*, que se organiza cada dos años, y el *Childrens in Need*, que se emite en noviembre de cada año y que inició su singladura en 1927 por la radio. El *Comic Relief* no es tan solo un *telethon*. De hecho es un conjunto de experiencias de gran movilización ciudadana en las cuales se utilizan numerosas técnicas del *fundraising* con gran éxito de recaudación, audiencia –el programa tan solo dura 6 horas–, concienciación y participación del mundo educativo, del mundo empresarial y de toda la sociedad. La edición de 2001, denominada *Red Nose Days*, consiguió fondos por valor de 60 millones de euros destinados, como es habitual, a diferentes colectivos de personas con problemas físicos, psíquicos y sociales del Reino Unido y del África. Por otro lado, el veterano programa *Children in Need*, que desde 1980 se emite anualmente en la BBC como programa bimedial –es decir, de radio y televisión a la vez– con una duración de 7 horas en antena, está centrado en fomentar iniciativas infantiles para recaudar dinero. Datos de 2001 hablan de una recaudación de 30 millones de euros.

En Suecia, donde las campañas de la televisión pública sueca para recaudar dinero se remontan a los años 50, existen dos campañas principales cada año, realizadas en colaboración con diversas ONG, aunque se formulan más de 80 pequeñas campañas diferentes de manera complementaria.

En España, la mayoría de televisiones públicas y privadas iniciaron este tipo de actuaciones a mediados de los noventa, con resultados irregulares que hasta ahora han tenido un alto grado de eficacia en cuanto a fondos recaudados, aunque no han dedicado los esfuerzos necesarios en cuanto a la transparencia informativa requerida ni al control de los costes de la actividad. En Cataluña, comunidad autónoma pionera en cuanto a *telethons* en el Estado español, la televi-

sión pública TV3 –y posteriormente la *Fundació Marató de TV3* como organización gestora– [176] lleva a cabo, desde 1992, experiencias exclusivamente dirigidas a la investigación de enfermedades –no se revierte los fondos recaudados a asistencia hospitalaria– con unos resultados extraordinarios de participación y de recursos obtenidos. [177] Desde 1992 a 1999, el maratón de TV3 había otorgado ayudas a diversos proyectos de investigación, que van desde la leucemia (1992), el síndrome de Down (1993), el cáncer de mama y de colon (1994), las enfermedades del corazón (1995), las enfermedades neurológicas (1996), las enfermedades genéticas hereditarias (1997), la diabetes (1998), los trasplantes de órganos (1999), la esquizofrenia (2000) y el sida (2001).

En cuanto a *telethons* españoles, las diferentes cadenas privadas de televisión, Tele-5 y Antena-3, han iniciado experiencias en este género con resultados irregulares, tanto respecto a la audiencia como a la recaudación, mostrando una imagen excesivamente dispersa en cuanto a colaboradores y patrocinadores. Otras cadenas autonómicas están iniciando, desde 1997 y 1998, programas destinados a la captación de recursos que aún no han consolidado.

Respecto a los maratones que no requieren de la participación específica de los medios de comunicación, los ejemplos son numerosos. La expresión "la creatividad al poder" es el denominador común de este tipo de actuaciones, donde la diversión de los participantes es un elemento distintivo que permite atraer a un numeroso público. EUA es un claro ejemplo de este tipo de actuación, sobre todo en el ámbito local y de comunidades pequeñas.

También cabe destacar la tendencia recientemente aparecida en los EUA de convertir las carreras y los maratones populares en grandes campañas de captación de recursos. [178] En un país donde la cultura del maratón deportivo popular es importante y ampliamente aceptada por todas las clases sociales, era evidente que la filantropía haría su entrada en este contexto de la mano de los *fund raisers* más creativos. Y ha sido uno de los últimos descubrimientos para muchas ONL sin recursos para gestionar directamente programas de *fundraising*. Entidades como la *Leukemia Society*, que lleva años organizando maratones deportivos con excelentes resultados de captación, ya prepara nuevos programas modifi-

cando la estructura para ampliar sus públicos, en versiones de *decathlons* y *triathlons*.

En Cataluña, el programa de *fundraising* "Mulla't per l'esclerosi múltiple" –a cargo de la *Fundació privada per l'Esclerosi Múltiple*, iniciativa surgida en Cataluña y extendida actualmente a toda España– ha consolidado una campaña de sensibilización y solidaridad con las personas que sufren esta enfermedad. Anualmente, se recogen cantidades que superan los 300.000 euros con una participación que supera las 50.000 personas.

La técnica del maratón está muy poco desarrollada en España aunque los primeros resultados en la década de los noventa permiten vaticinar que será utilizada de manera habitual por muchas organizaciones, en ámbitos comunitarios más pequeños, donde su eficacia es muy alta. Así mismo, las empresas irán descubriendo la rentabilidad, en términos de imagen, de un tipo de actuación como esta.

2.4.4. Las loterías

Algunas organizaciones del "tercer sector" han conseguido consolidar –con el consenso y la participación de los poderes políticos– premios importantes a través de grandes sorteos y loterías. El alcance nacional de la actuación, permite recaudar unas enormes cantidades de recursos. De hecho, es la misma técnica de la colecta combinada con los juegos de azar pero llevada más allá del universo de donantes de la organización y con el apoyo oficial de la administración pública. También, hay que explicitar que es una de las más viejas técnicas del *fundraising*.

Tal y como sucede en la técnica de la colecta –en su versión de rifas populares y tómbolas–, gran parte de los participantes lo hacen exclusivamente para apoyar la causa, aunque las loterías que tienen premios importantes adquieren una connotación diferente, hecho por el cual se podría dudar del altruismo de la actuación por parte del participante.

En todo el mundo, diversas organizaciones han conseguido la intervención de los poderes públicos en la consolidación de loterías de ámbito local o nacional que les permiten unas fuentes de financiación estables importantes. Respecto a España, el caso de *Cruz Roja Española* es el más emblemático. En el apartado contable de ingresos por captación de recursos, a 31 de diciembre de 1998, se señalaban unas partidas de 16,2 millones de euros en concepto de lotería nacional (provinentes de los beneficios de 2 sorteos que el Organismo Nacional de Loterías y Apuestas del Estado destina habitualmente a la Cruz Roja) y 15,2 millones más en concepto del Gran Premio del Oro, un premio específico de la organización. [179]

2.4.5. La *web* de internet

Los medios de comunicación alternativos, como es el caso de la red de internet, pueden ayudar a los *fund raisers* a encontrar nuevos y diferentes donantes. Actualmente, las experiencias conocidas tienen más relación con el Marketing con Causa –por tanto realizadas desde una empresa, no una ONL– que con técnicas específicas del *fundraising*, pero hay excepciones que permiten asegurar un aumento en la utilización de la red por parte de ONL que pretendan conseguir nuevos donantes. Es el caso de la Cruz Roja norteamericana que recaudó 2'5 millones de dólares en donaciones *on-line* desde su *web* en una campaña específica en 1999.

Así, Hodiak presenta 8 razones por las cuales las ONL deben entrar en el ámbito de internet:

1) Internet puede ser una buena herramienta de marketing, con una excelente relación coste-efectividad, para llegar a los propios donantes.
2) Es necesario tener una página *web* en internet que explique el ideario de la organización. Muchos millones de personas, de todo el mundo, navegan por la red.
3) Internet tiene una sensación de inmediatez que la hace real. El hecho de recibir información personalizada al instante es un claro ejemplo.

4) Internet es una buena herramienta para cultivar los donantes y personalizar la relación.
5) Una alternativa que puede ayudar a la organización es la posibilidad de ofrecer una *chat-room* –espacio de multi-charla– en el que todos tengan la oportunidad de decir la suya.
6) Internet puede "implicar" a los donantes empresariales que tiene la organización ofreciéndoles *links* directos desde la página *web* de la organización a las páginas *web* de estas empresas.
7) También puede "implicar" a los donantes individuales, los cuales pueden contribuir con sus negocios que pueden ser muy útiles para la organización.
8) Internet es la herramienta de más bajo coste a la hora de abrir nuevos caminos y buscar nuevos donantes.

En la conferencia que tuvo lugar en San Francisco sobre "Tecnología y organizaciones sin afán de lucro" el verano de 1999, se afirmaba que estas organizaciones tenían que ser creativas. La revolución tecnológica ha cambiado la relación geográfica entre donantes y organizaciones, y por tanto la manera de comunicarse. Una de las conclusiones del encuentro indicaba que "la mejor organización hoy en día es la que está construida para el cambio".

Según un estudio elaborado por el *Mellman Group*, existe un gran potencial de donaciones en la red de internet, afirmando que el 25% de adultos involucrados en causas sociales son usuarios habituales de internet, de los cuales un amplio porcentaje realizaría donaciones utilizando la red.

Sin duda, las clásicas técnicas del *mailing* y el marketing telefónico pueden ser muy efectivas si se utilizan conjuntamente con otros medios como puede ser internet. Es evidente que las posibilidades de la red están aun por explorar y son, actualmente, desconocidas. Pero lo cierto es que una simple página *web* –o múltiples páginas– son oficinas virtuales de la organización con un coste muy bajo, que pueden garantizar unos niveles de información constantes no sostenibles en cualquier otro medio. Además, la oficina virtual en internet permite solicitar constantemente el donativo, y en la medida que se puede combinar con la técnica de captación de fondos del correo electrónico, la eficacia aumenta notablemente.

Por ahora, las ONL que cuentan con espacios concretos en la red no han llegado a descubrir la manera de conectar con los numerosos visitantes de sus páginas *web*, que disfrutan del anonimato característico del medio. Sin duda, éste y otros factores son la clave para conseguir una correcta investigación del universo de donantes de una organización. Sin esta investigación previa, es muy difícil realizar un correcto proceso de solicitud de donativo.

CAPÍTULO X
RELACIONES PÚBLICAS Y *FUNDRAISING*

Watson, en un artículo escrito hace más de 20 años titulado "Relaciones públicas: la voz del *fundraising*" afirma que "en la azarosa aventura del *fundraising* tiene que haber un compromiso entre las técnicas del *fundraising* y las propuestas e investigación de las RR.PP.".

A pesar de esta afirmación, muy avanzada en el tiempo, los teóricos enlaces entre relaciones públicas y *fundraising* han sido ignorados en la mayoría de trabajos de investigación de RR.PP. En líneas generales, la causa se encuentra en los estudiosos de las RR.PP. que no han entendido la función o funciones del *fundraising*. Como afirma Kelly, la incomprensión de muchos prácticos de las RR.PP. llega hasta el punto de considerar la práctica del *fundraising* como algo misterioso (obtienen dinero por arte de magia), humillante (se pide limosna y se desprestigia la organización) y de práctica dudosa.

Al mismo tiempo, se puede afirmar que las investigaciones teóricas entre *fundraising* y RR.PP. han sido ignoradas también por los especialistas de *fundraising*, porque siempre han utilizado definiciones de RR.PP. poco actuales, que no incorporan el elemento de gestión de organizaciones. [180]

En un estudio realizado entre miembros de la *Public Relations Society of America* (PRSA) en 1989, el 58% de los entrevistados responden que se consideran únicamente responsables de la función de RR.PP., sin tener nada que ver con el *fundraising*. Incluso algunos prácticos de las RR.PP. consideran que han de mantener sus "manos limpias", alejados del dinero que proviene de las donaciones.

Por otro lado, existen algunos especialistas que teorizan sobre el *fundraising* desde la perspectiva del marketing, tratando de buscarle un marco científico y académico diferente a las RR.PP. Diversas razones descartan esta aproximación teórica:

- El marketing está relacionado con los consumidores. Y donantes y consumidores no son sinónimos.
- El rol del profesional del marketing es el de generar ventas mediante los productos y servicios de la organización. En cambio, el rol del *fund raiser* es el de dar apoyo a las ONL en la consecución de donaciones.
- Los intercambios económicos de mercado son un circuito cerrado, a diferencia de los intercambios económicos en las donaciones, en los cuales una parte de los beneficios revierte en la sociedad.

No es propio, entonces, tratar el *fundraising* desde la perspectiva del marketing. En cambio, sí que es necesario que el *fundraising* aproveche aquellos elementos del marketing que puedan ayudarle en la ejecución de determinadas técnicas.

Algunas discusiones más avanzadas se preguntan si el *fundraising* es únicamente un pequeño ámbito específico de las RR.PP. o por el contrario, como afirman Grunig & Hunt, deben considerarse los *fund raisers* como especialistas dentro de las RR.PP., y por tanto, puede considerarse el *fundraising* como una especialización de las RR.PP. En su libro *Managing Public Relations* los autores aportan un conjunto de técnicas de RR.PP. que utilizan habitualmente los *fund raisers* para demostrar las mínimas diferencias técnicas de ambos perfiles en el desarrollo profesional ante sus públicos y clientes.

La respuesta de las agencias de RR.PP. españolas en referencia a la consideración del *fundraising* como especialización de las RR.PP. o como un ámbito específico de las RR.PP. –que será presentada al final de este capítulo– muestra un posicionamiento dividido entre las dos posturas –especialización o ámbito– y consiguientemente, la aceptación de la relación entre las dos prácticas profesionales queda asumida.

1. El *fundraising* como técnica de relaciones públicas

Toda campaña de movilización de donantes tiene que estar enmarcada en el plan de comunicación de la organización, tratando de buscar la coherencia ne-

cesaria con su propia identidad. Desde esta perspectiva, las relaciones públicas son un elemento clave.

Siguiendo las teorías de Grunig & Hunt, las RR.PP. se definen como gestión de comunicación entre la organización y sus públicos. Según Grunig, "las RR.PP. describen el plan global, la ejecución y la evaluación del plan comunicacional de la organización, tanto del público interno como el externo". En este sentido, desarrollan una teoría de las RR.PP. que viene a decir que la autonomía de la organización ante sus públicos es su primer objetivo. Un objetivo que no tiene que ser otro que el de aumentar y proteger esta autonomía con una efectiva gestión de la comunicación, tanto dentro de la organización como con sus públicos.

Siguiendo este discurso, diversos autores consideran que hay que orientar el *fundraising* hacia el cuerpo doctrinal de las RR.PP., que le puede proveer de una reinterpretación y una completa significación de su función.

El resultado es una teoría que define el *fundraising* como una especialización de las RR.PP. El paradigma [181] de las RR.PP. puede ser la clave para desarrollar una teoría del *fundraising*, radicalmente diferente a las teorías más conocidas dentro de las perspectivas dominantes. Por eso, el *fundraising* debe incluirse en el paradigma de las RR.PP. que comprende muchas técnicas de gestión de organizaciones, entre las cuales tiene un papel destacado el *fundraising*.

Al igual que las RR.PP., la función del *fundraising* es esencialmente una función de comunicación. Hará falta analizar la función del *fundraising*, entonces, desde una macroperspectiva: cómo interviene y afecta las relaciones entre la ONL y todos los grupos y organizaciones de su ámbito.

Las teorías de la comunicación pueden ser, también, muy útiles en el tratamiento académico del *fundraising*. La persuasión –que es principalmente un proceso de comunicación– representa el esfuerzo de transmitir información, tratando de cambiar o neutralizar las opiniones hostiles de la gente, o en todo caso, mantenerlas si son favorables. Estas teorías de la comunicación ofrecen una base para

entender las relaciones entre las ONL y sus públicos donantes. Muchos de los profesionales de las RR.PP. que trabajan en ONL reconocen la importancia de las teorías de la comunicación en los procesos del *fundraising.*

Haciendo un paralelismo con los objetivos de comunicación de las RR.PP. y del *fundraising* se puede avanzar en la determinación de la tesis de este capítulo.

Si se aceptan los objetivos de comunicación del proceso de las RR.PP., puede afirmarse que el *fundraising* es una técnica de las RR.PP. ya que su práctica requiere unos objetivos de comunicación ante sus públicos –en este caso los donantes– así como otros públicos afectados. Eso permite afirmar que la selección de técnicas utilizadas por los técnicos en RR.PP. y los técnicos en *fundraising* está basada en los mismos objetivos de comunicación.

Puede afirmarse que el 95% de la tarea que realizan los *fund raisers* son RR.PP., es decir, comunicación con un objetivo de comportamiento. Un 25% del tiempo para la investigación; un 60% para la cultivación; [182] un 10% para la fase de reconocimiento. El proceso de solicitud únicamente representa un 5% de la globalidad del proceso del *fundraising*, [183] aunque es la tarea casi exclusiva que reconocen los *fund raisers* como propia. Por ello, el *fundraising* puede considerarse una especialización de las RR.PP. que describe el contexto de la relación de la organización con sus donantes.

1.1. La teoría de "la relación de los donantes"

La teoría de la "relación de los donantes", desarrollada por Grunig & Hunt, ayuda a conceptuar el *fundraising* como una especialización dentro las funciones de las RR.PP. y elimina la necesidad del término de *institutional advancement* antes mencionado, término aun muy utilizado y apreciado entre muchos prácticos del *fundraising*.

La teoría de la "relación de los donantes" supone que los recursos de los donantes son la necesidad básica de las ONL para sobrevivir y consolidar sus objetivos, y esta relación ha de ser gestionada para mantener y aumentar la autonomía de la organización receptora. La ONL sacrifica parte de su autonomía al verse involucrada en interdependencias con otras entidades de su ambiente, pero estas interdependencias y su correcta gestión reducen el riesgo de perder aun más autonomía.

En este sentido, se extraen tres conclusiones ante la cuestión de si las donaciones pueden cambiar los objetivos de las organizaciones receptoras:

- Toda clase de donantes (fundaciones, empresas, individuos) tiene capacidad de afectar la autonomía de las ONL a través de las donaciones.
- Toda clase de ONL es vulnerable a perder autonomía en el proceso de aceptar las donaciones.
- Todas las donaciones tienen potencial para afectar negativamente en la autonomía organizacional.

Dentro de este contexto, y según Cutlip, Center y Broom hay que reinterpretar el *fundraising* en su capacidad negociadora de la autonomía de la organización, como una estrategia ante los públicos donantes. Esta teoría de la "relación de los donantes" les permite presentar una nueva estructura segmentada de las especializaciones de las RR.PP., donde las relaciones con los donantes aparecen en el conjunto global de la estructura.

1.Relaciones internas de la organización
2.Relaciones comunitarias
3.Relaciones con los inversores
4.Relaciones con la administración pública
5.Relaciones con los miembros
6.Relaciones con los medios de comunicación
7.Relaciones con los donantes

Recientes artículos de la revista *The Chronicle of Philanthropy* expresan su preocupación por el impacto negativo que tienen las grandes donaciones sobre la autonomía de las organizaciones. Diversas situaciones hacen peligrar esta autonomía cuando, por ejemplo, los *fund raisers* negocian con los donantes a espaldas de la libertad de la organización. O cuando los *fund raisers* no se dan cuenta de las expectativas creadas en el donante cuando hace la donación y que no podrán ser nunca asumidas por la organización. O sencillamente, cuando el tamaño de la donación, por si misma, desequilibra la relación. En todos estos casos, debe repensarse si se acepta la donación o no.

Desde esta perspectiva, y según Ylvisaker, en los EUA hay una desproporcionada influencia de las fundaciones en su papel de donantes. La influencia de las fundaciones deriva principalmente de las importantes cantidades de dinero que mueven. Pero su influencia va más allá del poder del dinero, es decir, de su habilidad de convertirse en agentes del cambio –afectan al comportamiento y al objetivo final del receptor–. También, su poder se deja notar en el proceso de selección que realizan antes de hacer una donación. O también, en las numerosas ocasiones que las fundaciones condicionan la donación a la participación de otros donantes, con una elegante coacción que tiene grandes implicaciones para el receptor.

Es evidente que los intereses propios de una fundación –sus objetivos fundacionales– pueden condicionar y, por tanto cambiar, los intereses del receptor. El *fundraising*, entonces, tendrá que saber interpretar los límites que afectan a la autonomía de la organización ante los intereses de la fundación. [184]

Respecto a las donaciones hechas por individuos, sobre todo cuando hacen una donación importante, la autonomía de la organización receptora también puede quedar afectada notablemente. En este sentido, George afirma que las agencias de voluntariado y las ONL han de procurar mantener un cierto grado de libertad a la hora de aceptar donaciones. Deben considerar las implicaciones de esta aceptación y diseñar una minuciosa política de necesidades de su organización.

Respecto a las contribuciones empresariales, ni las empresas han de utilizar la reputación de la ONL para sus propios fines, ni las organizaciones se han de encontrar ligadas contractualmente cuando éstas consideren que deben desligarse de la empresa. El receptor de la donación debe tener el control de todo el proceso desde el principio hasta al final. Como comenta Neuborne, las acciones de esponsorización en el ámbito de los museos norteamericanos están aumentando en contra de las donaciones, en un momento en el cual las ONL no pueden ser muy selectivas ni exigentes dado el declive de las aportaciones públicas al conjunto del sector no lucrativo. A pesar de que el artículo hace referencia exclusiva a la *Smithsonian Institution*, el hecho es muy generalizable. Las contraprestaciones que piden las empresas por este apoyo son cada vez mayores, sobre todo con respecto a la promoción de su imagen, y el público, en ocasiones, se cuestiona la adecuación de este apoyo dentro del contexto de la propia institución.

Se pueden encontrar otras razones por las cuales las ONL deben rechazar una donación, con el objetivo de salvaguardar su autonomía futura. Como afirman Brittingham & Pezullo, no son aceptables aquellas donaciones en las que no se vea claro el origen de los fondos porque, tarde o temprano, la mala imagen del donante puede repercutir en el receptor. [185] También, todas aquellas donaciones que liguen a la organización de por vida con el donante y sus caprichos.

En el contexto del inicio de un nuevo milenio, y viviendo un período de expansión económica y, al mismo tiempo, de restricción del gasto público, la función de *fundraising* se plantea como una solución ante los problemas financieros que supone recibir cada vez menos fondos públicos. Según el especialista norteamericano McCann, muchos prácticos del *fundraising* creen que, en ocasiones,

las organizaciones se ven obligadas –para sobrevivir– a financiarse con programas de *fundraising* mal planteados, alejándose de los objetivos propios y haciendo peligrar la credibilidad de la organización. Incluso, conociendo de antemano que determinadas donaciones limitarán la autonomía de la organización, éstas son aceptadas para mantener un nivel de actuación que la sociedad espera de la organización.

La teoría de la "relación de los donantes" ha de animar, según Kelly, a los prácticos del *fundraising* a:

- Reconocer las tensiones inherentes en las interdependencias de una ONL con sus públicos donantes.
- Considerar la disminución potencial de autonomía como un posible factor en la negociación de las condiciones y propósitos de las grandes donaciones, y en la planificación anual de los programas de captación de regalos menores.
- Calcular y comunicar el coste y la utilidad de cada donación antes de la aceptación.
- Evaluar con profunda conciencia las decisiones de aceptar una donación sabiendo la influencia que puede tener sobre la autonomía de la ONL.
- priorizar los programas y actividades de *fundraising* dentro de la agenda de la ONL.
- Declinar los regalos que no son propios de los objetivos de la ONL o que en el futuro pueden ser costosos para la entidad.
- Evaluar los resultados de los programas de *fundraising*, no cuantificando las ganancias o comparándolas con otras organizaciones, sino tratando de ver la contribución de los programas hacia la efectividad organizacional.
- Investigar, planificar, ejecutar, y evaluar las actividades de *fundraising* no únicamente observando los donantes, sino en un sentido amplio, en la globalidad de los públicos que rodean la ONL.

Sin duda, la teoría de la "relación de los donantes" de Grunig & Hunt, y ampliamente tratada por Kelly en diversos estudios, ofrece un marco indispensable y

necesario para el futuro desarrollo de la disciplina del *fundraising*, tanto desde la perspectiva teórica y técnica como desde la práctica profesional, en un nuevo contexto académico.

1.2. Los modelos del *fundraising*

Uno de los autores más importantes en el ámbito del *fundraising*, y citado en diversas ocasiones, Scott M. Cutlip, es uno de los pioneros en describir los diferentes tipos o modelos de *fundraising*. En 1965 publicó su libro "*Fund Raising in the United States*" en el que, desde una perspectiva claramente de RR.PP., ofrece una visión de cómo se ha practicado el *fundraising* en los EUA desde la época colonial hasta la década de 1960. [186] En el prefacio del libro, el autor explica que su interés profesional en las RR.PP. y el impacto de éstas en la sociedad americana, le han llevado a la conclusión de que las RR.PP. han sido una fuerza sustancial en el aumento de las donaciones filantrópicas hasta nuestros días.

En la última versión de "*Fund Raising in the United States*" de 1990, Cutlip introduce una clara aplicación analógica de los 4 modelos de RR.PP. de Grunig con el *fundraising*, demostrada a lo largo de todo el libro con numerosos paralelismos entre la historia de las RR.PP. y la historia del *fundraising*.

En este sentido, Kelly (1991) será la que finalmente unifique los procesos de pensamiento de Cutlip (1990), Grunig (1984) y Grunig y Noguero (1990) presentando 4 modelos de *fundraising* basados en los 4 modelos de Grunig & Hunt.

El planteamiento académico de presentar 4 modelos de *fundraising* de manera análoga a los modelos de RR.PP. ha supuesto un esfuerzo pedagógico importante para explicar los diferentes modelos de *fundraising* utilizados por los diferentes tipos de ONL a lo largo de la historia hasta la actualidad.

Modelos Características	Agencia de Prensa/Publicity	Información Pública	Bidireccional asimétrico	Bidireccional simétrico
Período histórico	1820-1920	1904-1920	1920-1980	1980-
Propósitos / Objetivos	Propaganda de una causa	Diseminación de necesidades	Persuasión científica del "dar"	Comprensión mutua
Naturaleza de la comunicación	Unidireccional. Verdad no esencial. (depende de emociones)	Unidireccional. La verdad es importante (pretende aclarar)	Bidireccional. Efecto desequilibrado. (depende del posicionamiento estratégico)	Bidireccional. Efecto equilibrado (depende de la congruencia)
Modelo de comunicación	Emisor⇒Receptor	Emisor⇒Receptor	Emisor⇒Receptor	Grupo⇔Grupo
Naturaleza de la investigación	Poca. Evalúa $ y donantes.	Poca. Investigación prospectiva. Evalúa donantes.	Formativa. Evalúa $	Formativa. Evalúa el aumento y protección de la autonomía de la organización
Líderes profesionales destacados	Ward-Pierce-Y School	Bishop Lawrence. Ivy L. Lee	John Price Jones	Algunos educadores/ Lideres profesionales
Ámbitos donde se practica	Agencias sociales y salud. Org. religiosas.	Organizaciones culturales. Educación pública.	Educación privada. Medicina privada.	Algunas universidades. Algunas consultorías
% organizaciones que lo practican actualmente	50%	15%	30%	5%

Fuente: Adaptación de los 4 modelos de Grunig & Hunt por Kelly (1991)

En este sentido, las actitudes y comportamiento de las ONL norteamericanas de los siglos XVIII y XIX, que Cutlip trata de analizar en su libro desde la perspectiva del *fundraising*, [187] pueden ser explicadas desde la perspectiva de los dos primeros modelos asimétricos de RR.PP. de Grunig.

El primer modelo, el modelo de agente de prensa del *fundraising* es, según Kelly, el más utilizado en todo el mundo. [188] Como en el modelo análogo de las RR.PP., este modelo unidireccional no cuenta con los intereses del receptor de

la acción. Las técnicas basadas en el uso del entretenimiento, con más de 200 años de historia –como por ejemplo las loterías [189] o las suscripciones, con el objetivo de atraer fondos económicos a una causa– son una buena muestra.

Los objetivos de este primer modelo unidireccional del *fundraising* son de propaganda, es decir, propagar la causa a través de mensajes emocionales para los propósitos más diversos. Como indica Payton "el arte de la persuasión en si mismo. La filantropía, después de todo, es el producto de la persuasión... Los abusos de las técnicas retóricas por una buena causa son tan familiares como comunes. La caridad necesita coerción –o en ocasiones seducción, o manipulación o amenaza– para ser ella misma".

Cutlip hace referencia a Jay Cooke, conocido financiero del s.XIX, que destacó por obtener numerosos fondos económicos en apoyo de la Guerra Civil Americana utilizando la presión psicológica y el juego de las emociones. Cutlip define estos métodos de agente de prensa de Cooke "como una explotación de las campañas patrióticas". La impulsora de la asociación americana de la Cruz Roja, Clara Barton, destaca que a finales del s.XIX utilizó la *publicity* con el objetivo de recaudar todo tipo de fondos, aunque no fuese dinero en efectivo. El *fundraising* desarrollado en este primer modelo no tiene como objetivo investigar otra cosa que no sea la evaluación final de cuánto dinero y cuántos donantes se han conseguido.

Ya en el s.XX, el modelo de agente de prensa del *fundraising* será refinado por la *Young Men's Chistian Association* (YMCA), más concretamente por sus dos jóvenes secretarios, Charles Sumner Ward y Lyman Pierce, con una práctica caracterizada por intensas campañas de captación en períodos cortos de tiempo, con la participación de numerosos voluntarios en el proceso de solicitud. [190]

Para el modelo de agente de prensa del *fundraising* la verdad no siempre es esencial, hecho que es hasta cierto punto irónico, teniendo en cuenta que los "padres" de este modelo, Ward y Pierce, fueron los secretarios de una asociación cristiana. En este sentido, Bogen afirma que "esto, naturalmente, lleva a la propaganda a un extremo y puede hacer, si no se presenta de manera juiciosa,

mucho daño, perjudicando a los mismos elementos a los cuales la caridad ha de servir".

La primera firma comercial de *fundraising* se creó en 1913, de manos de Frederick C. Barber, especializada en campañas para hospitales. A pesar de ser discípulo de Ward y Pierce, esta primera firma comercial hizo mucho daño al *fundraising* dada la personalidad extravagante de Barber y sus principios a la hora de plantear una campaña.

Aun así, es un modelo que Ward y Pierce llegaron a consolidar –años después, como responsables de su propia firma comercial de *fundraising*– como un modelo estructurado en cuanto a metodologías muy útiles para miles de ONL norteamericanas.

El segundo modelo de información pública del *fundraising*, que convive cronológicamente con el primero, también hoy es utilizado por algunas firmas de *fundraising* y ONL. Es un modelo que considera que las donaciones pueden ser captadas con más eficiencia y obtener unos mejores resultados cuantitativos si se utiliza una minuciosa y sincera información. Es un modelo que persigue llegar al público de manera racional e inteligente, no por la vía emocional como el modelo anterior. Pretende llegar al público objetivo por la vía de la aclaración de lo que necesita ser explicado. En contraste con el primer modelo, el de información pública busca la verdad.

Cutlip sitúa a Brace como el primer *fund raiser* de este modelo de información pública, creador de la reconocida *Children's Aid Society*, a finales del s.XIX en Nueva York. El autor dice: "Brace fue el primer *fund raiser* que se dió cuenta que únicamente un soporte de información pública puede llegar a ser un soporte de largo plazo, donde contrariamente, el fácil soporte emocional desaparece rápidamente".

Este modelo unidireccional, que depende de un público racional, inteligente y compasivo, no cuenta con un exceso de investigación realizado por sus prácticos. Se basa exclusivamente en las prospectivas de los posibles donantes en el

análisis de sus perfiles. Al mismo tiempo, los resultados del *fundraising* se miden por el número de donantes que contribuyen y por las cantidades recaudadas.

Más adelante, y contemporáneo de Ward y Pierce, aparece la figura de Bishop W. Lawrence, [191] experto en la obtención de recursos en el ámbito educativo, que refina aun más el modelo de información pública del *fundraising*. Lawrence conoció a Ivy Lee, profesional de las RR.PP., y conjuntamente desarrollaron teorías aplicadas de este segundo modelo. Siguiendo la teoría de que el "público debe ser informado", consideraban que la gente está dispuesta a donar, no por la presión emocional de un proceso de solicitud hiperactivo, sino porque cuentan con todas las cifras y los datos que necesitan para tomar la decisión racional para hacer una donación. Lawrence y Lee llevaron a cabo, entre 1916 y 1917, una memorable campaña para recaudar 5 millones de dólares para la iglesia episcopal. [192]

La I Guerra Mundial fue una época dorada para el *fundraising*, y en la cual los modelos unidireccionales de agente de prensa y de información pública del *fundraising* se unificaron, hasta cierto punto, en uno solo. Destacan las campañas que realizó la Cruz Roja, a finales de 1917, consolidando una recaudación record de 114 millones de dólares en 8 días. [193] Según Cutlip las campañas de captación de fondos –siguiendo el modelo de Ward, Pierce y Lee– a lo largo de la I Guerra Mundial en los EUA, recaudaron más de 690 millones de dólares. El autor describe la primera campaña de la Cruz Roja norteamericana como una carrera competitiva, de máxima presión, emoción e incluso coerción, en un ambiente de psicosis de guerra: "Se impuso una cuota a cada ciudad, pueblo y villa para conseguir un objetivo…Las ciudades fueron aparejadas unas en contra de las otras en una competición de *fundraising*…Todos los medios de comunicación competían por promover la causa de la Cruz Roja para que demostrasen su patriotismo. Como el diario *Kansas City Star* aclamaba «Kansas no debe tener tacaños» ".

El desmesurado modelo de captación de fondos que se desarrolló en esa época creó nuevos *fund raisers* que se pusieron al servicio de múltiples causas. Fue

una época donde las previsiones en la obtención de recursos empezaron a fallar a la baja. También se recuerda aquella época como una de las menos "éticas" en cuanto a comportamiento de los *fund raisers* ante los públicos donantes.

Estos dos primeros modelos de agente de prensa y de información pública del *fundraising* se alejan de la propuesta de considerar el *fundraising* como una especialización de las RR.PP., porque ignoran los objetivos de la organización, sus públicos secundarios, así como las relaciones que se pueden establecer a largo plazo con los donantes.

El tercer modelo, el modelo bidireccional asimétrico del *fundraising*, nace de la mano de la agencia de John Price Jones [194] en la década de 1920-30. Según Cutlip "Jones provenía del campo del periodismo con un nuevo planteamiento y una nueva intensidad en el arte de hacer que la gente done dinero. Jones desarrolló un negocio lucrativo de *fundraising* completamente alejado de las influencias e ideas de la *Y-School*" (...) "Jones aportó al *fundraising* una valoración destacada a la investigación y a la planificación, poniendo un claro énfasis en las RR.PP., y su debilidad por el trabajo bien hecho lo llevó a codificar los principios y los procedimientos del *fundraising*. El *London Economist* lo denominaba «el más famoso entre los expertos en *fundraising*»".

Jones utilizaba la investigación para vender las necesidades filantrópicas de sus clientes, en este caso, las ONL. Jones recibió una clara influencia del modelo de información pública de Lawrence y Lee, y su modelo es el resultado de una combinación de los dos anteriores. Su firma era una mezcla de consultoría de *fundraising* y de RR.PP. –a pesar de que el público la veía como una firma de *fundraising*– en una época en la que la sociedad norteamericana estaba más preparada para el *fundraising* que para las RR.PP. [195] Es el caso de la importante consultora *Ketchum, Inc.*, que nació el mismo año que la de *Price Jones* pero como una empresa de RR.PP. Muy pronto se dio cuenta de que la sociedad norteamericana de la época tenía más necesidades en temas de *fundraising* que en temas de RR.PP., y cambió su orientación a lo largo de los primeros años, convirtiéndose en una importante firma en temas de obtención de recursos. [196]

Este tercer modelo está basado en una persuasión científica del "dar", y el éxito del modelo se evalúa por la cantidad de dinero recaudado con relación a los costes propios del *fundraising*. Se cree que, actualmente, un 30% de las ONL que realizan actuaciones de *fundraising* en los EUA siguen este modelo, sobre todo en el campo de las fundaciones educativas y sanitarias.

Finalmente, y respecto al cuarto modelo bidireccional simétrico del *fundraising*, es aun desconocido por los prácticos en la materia –y también por muchos teóricos– ya que se está desarrollando progresivamente desde 1990 como un nuevo fenómeno. Va paralelo a las situaciones de incomprensión que padece el modelo bidireccional simétrico de RR.PP.

De todas maneras, y a pesar de no tener ninguna figura especial o profesional destacada que lidere el modelo, se pueden encontrar, ya en el s.XIX, algunos signos inequívocos de este modelo simétrico. [197]

Este es un modelo en el que el objetivo del *fundraising* es buscar un entendimiento mutuo entre el grupo que da y el grupo que recibe una donación. Las estrategias de comunicación que utiliza la organización respetan al donante porque se busca la congruencia, no la persuasión. Con el objetivo de encontrar un equilibrio entre las necesidades del receptor y del donante, este modelo permite evaluar la autonomía de la organización en todos los momentos.

El modelo bidireccional simétrico del *fundraising* es el único modelo socialmente responsable y pragmáticamente más efectivo, dadas sus características. En primer lugar, porque se pregunta por la utilidad de las donaciones antes de aceptarlas en función de los objetivos de la organización. En segundo lugar, porque permite aumentar y proteger la autonomía de la organización receptora ante el donante. Ningún otro modelo permite llegar a este grado de relación tan equilibrado, basado en el entendimiento mutuo que permite cambiar actitudes y comportamientos, tanto del donante como de la ONL.

Es necesario indicar que la aceptación de este cuarto modelo entre los prácticos del *fundraising* y muchos estudiantes es, actualmente, muy difícil. Únicamente

algunas instituciones universitarias y algunas firmas consultoras lo han considerado. En general, no se aceptan conceptos simétricos en una relación filantrópica. Por contra, Kelly –la investigadora que más ha profundizado en la relación entre *fundraising* y RR.PP.– considera que el modelo simétrico conseguirá liderar en el futuro la práctica del *fundraising*. Pero no se podrá cambiar la práctica sin cambiar antes la concepción de la propia función del *fundraising*: "pocos *fund raiser*s practican el modelo bidireccional simétrico de *fundraising*, y hasta que éste no encuentre una casa académica en los departamentos de RR.PP. con profesores a *full-time*, el modelo simétrico permanecerá como un infrautilizado y desconocido modelo" (Kellly).

También es cierto que la elección del modelo de *fundraising* dependerá, según Grunig "de si el modelo cuadra con la cultura de la organización, y el director de RR.PP. tiene la experiencia para llevarlo a cabo". Ciertamente, muchas ONL no escogen correctamente el modelo de *fundraising* que necesitan porque siguen la tendencia dominante. Razones de desconocimiento y de incomprensión pueden ser, también, las que faciliten que el uso del modelo bidireccional simétrico no sea mayoritario actualmente.

1.3. El *fundraising* desde la visión de las relaciones públicas

Como indica Lesly, algunas ONL actúan bajo un programa de RR.PP. porque necesitan captar dinero o aumentar el número de sus acólitos. Pero "el programa de RR.PP. tendría que ser considerado como un elemento básico de su actuación y de su política. No tendría que quedar restringido a un programa de publicidad en el momento de una campaña determinada con el objetivo de promover la buena voluntad y cooperación del público, porque si se restringe resulta menos eficaz para la obtención de fondos". En este sentido, la obtención de fondos tendría que considerarse como "una de las oportunidades resultantes de un programa sostenido de RR.PP.. Y al mismo tiempo, una campaña de obtención de fondos es una oportunidad para enfocar y expandir el programa de RR.PP.".

El mencionado autor reflexiona sobre los métodos de promover buenas relacio-

nes públicas, entre los cuales destaca la "participación" de todos aquellos que se pueden identificar con una organización que tiene un proyecto concreto. Es evidente, entonces, que el *fundraising* es un medio excelente para ampliar las oportunidades de participación de los diferentes públicos de una organización.

Kelly ofrece cinco maneras de ver la práctica del *fundraising* desde la perspectiva de las RR.PP., que ayudan a comprender esta práctica profesional desde diversas ópticas y perspectivas:

1- Pragmática: el rol social del *fundraising* es ayudar a la organización a captar fondos. La visión pragmática del *fundraising* se entroncaría, así, en el modelo bidireccional asimétrico en el cual la organización utiliza el *fundraising* para persuadir o manipular a los donantes en beneficio propio, asumiendo que los donantes también obtienen un beneficio directo o indirecto.

2- Neutral: una visión objetiva del *fundraising* que permite observar esta práctica como un objeto científico de estudio. La visión neutral aporta el elemento innovador de la perspectiva científica, sin la cual el *fundraising* podría ser delegado en el futuro al estatus vocacional en el cual ha vivido demasiados años.

3- Conservadora: el rol social del *fundraising* es mantener un sistema socioeconómico elitista.

4- Radical: el rol del *fundraising* comporta reforma social a través de la transformación del dinero privado en bien público. Respecto a las visiones conservadora y radical, ambas asumen que la comunicación de la organización puede tener efectos poderosos en la sociedad, entroncados también en un modelo bidireccional asimétrico.

5- Idealista: el rol social del *fundraising* es gestionar las interdependencias y los conflictos entre las ONL y sus públicos donantes. Esta visión idealista es la que define el *fundraising* como un instrumento, no como un arma, mediante el cual las ONL y los públicos donantes interactúan en un sistema plural, gestionando sus interdependencias y conflictos en beneficio de ambas partes.

Esta última visión del rol conceptual del *fundraising* es la que asume la teoría de la "relación de los donantes" como eje central del modelo bidireccional simétrico, y que este trabajo considera como la más avanzada.

Hay que indicar que los programas de *fundraising* basados en el modelo simétrico son más éticos y socialmente responsables que los basados en el modelo asimétrico, y tienen, ciertamente, más éxito a largo plazo, ya que aseguran a la ONL una mayor protección de su autonomía.

2. Relación profesional y académica de ambas disciplinas

En los últimos años, muchos estudiantes de RR.PP. norteamericanos están recibiendo más formación sobre filantropía que en etapas anteriores, y este hecho está cambiando la tónica dominante hasta el momento.

Es una necesidad que las RR.PP. incorporen el concepto y las técnicas del *fundraising* en su plan de estudios. Sin embargo, para que los educadores de RR.PP. consideren la necesidad de incluir el *fundraising* en sus cursos, se debe demostrar que los actuales prácticos y estudiantes de RR.PP. sienten la necesidad formativa del *fundraising* e, incluso, la echan a faltar en los libros de texto. A pesar de que parece "que es un pez que se muerde la cola", la realidad del día a día ha de ser la impulsora de este tipo de cambio.

En general, se está de acuerdo con que los profesionales de las RR.PP. que buscan fondos para ONL y no tienen la formación necesaria en técnicas del *fundraising*, están en una clara desventaja ante otros profesionales que pueden ocupar este espacio profesional sin ser técnicos en RR.PP.

Y desde la perspectiva del *fundraising*, se encuentran a faltar claras alusiones a las RR.PP., tanto desde el punto de vista profesional como desde el académico.

2.1. Desde las relaciones públicas

Respecto al futuro académico del *fundraising*, los nuevos textos o actualizaciones de los libros de RR.PP. tendrían que incorporar la técnica del *fundraising* como un elemento de su práctica profesional. Como indica Kelly "el *fundraising tendría que* ser incluido en las discusiones sobre la historia, la ley y la ética de las RR.PP.".

Morton aporta unos datos interesantes sobre la importancia del *fundraising* en el ámbito profesional y educativo de las RR.PP. en los EUA. Esta investigadora norteamericana basó su tesis doctoral en un trabajo de campo que trata de analizar esta situación en su país. Por un lado, realizó una encuesta a profesionales "seniors" de las RR.PP. que trabajan en ONL. Por otro, una encuesta realizada a estudiantes "seniors" de RR.PP. Finalmente, analizó los manuales de RR.PP. más utilizados actualmente en los EUA.

Respecto a la encuesta a los profesionales de RR.PP., la muestra fue muy selectiva.[198] Todos los profesionales encuestados ocupaban posiciones "senior" en el ámbito directivo de ONL de presupuesto superior al millón de dólares. De este interesante trabajo de investigación, se destacan algunos datos que pueden tener un cierto interés:

a) Un 47% de los 644 profesionales de las RR.PP. que trabajan en ONL afirmó que no estaban involucrados en la captación de fondos de la organización.
b) Entre las habilidades necesarias para un profesional de las RR.PP. en una ONL, el *fundraising* es la que consideran menos importante.
c) Un 83'5% de los profesionales de RR.PP. que trabajan en ONL no tiene ninguna formación académica en *fundraising*.
d) Del 16'5% de RR.PP. que trabajan en ONL y tienen algún tipo de formación académica en *fundraising*, un 77'4% de éstos están involucrados en los procesos de *fundraising* de su organización.

Respecto a la encuesta de los estudiantes "seniors" de RR.PP., contó con la

ayuda de la PRSSA [199] para seleccionar una muestra de amplio espectro territorial de los EUA.[200] Destacan, también, algunos datos de interés:

a) El 21'8% de estos estudiantes de RR.PP. tiene como primera expectativa profesional trabajar para una ONL.
b) A diferencia de los profesionales de las RR.PP., los estudiantes "seniors" consideran el *fundraising* como una de las habilidades más necesarias para un profesional de las RR.PP. en una ONL.
c) El 65% de los estudiantes "seniors" no recordaba ningún trabajo realizado a lo largo del curso de RR.PP. sobre temas de *fundraising*.

Respecto al análisis de los manuales de RR.PP. más utilizados actualmente en los EUA, Morton contó, nuevamente, con la colaboración de la PRSSA, de la que obtuvo más de un centenar de respuestas de los máximos responsables de la formación académica en RR.PP. de diversos *colleges* y universidades norteamericanas. [201] Los manuales académicos de Relaciones Públicas considerados de mayor uso fueron: *Public Relations: Strategies and Tactics* (Wilcox, Ault & Agee, 1992); *Managing Public Relations* (Grunig & Hunt, 1984); *Public Relations Practice* (Center & Jackson, 1990); *Effective Public Relations* (Cutlip, Center & Broom, 1985); *Public Relations Cases* (Hendrix, 1992); *The practice of Public Relations* (Seitel, 1992); *Experts in Action* (Cantor & Burger, 1989); *This is PR: The Realities of Public Relations* (Newsom, Scott & Turk, 1989). Respecto al análisis que hace la investigadora Morton, se destacan algunas ideas de interés, contrastadas con otros datos de este trabajo:

a) Todos los manuales de Relaciones Públicas citados –y otros que no quedan, evidentemente, reflejados en esta muestra final– explican, en algún lugar del texto, aspectos relacionados a las actividades de las ONL, a los programas de *fundraising*, a la filantropía corporativa y a otros aspectos relacionados. Pero el *fundraising* no aparece en ninguno de los libros prácticos de RR.PP. de resolución de casos reales y ficticios (Center /Hendrix). [202]
b) De los 8 manuales mencionados, únicamente el de Grunig & Hunt tiene un capítulo específico que trata el *fundraising*, bajo el título "*Promotion, Fund Raising and Communication Campaigns*". Por otra parte, únicamente 4 de

estos libros (Wilcox / Cutlip / Seitel / Grunig) [203] explican el concepto y las técnicas del *fundraising*, y casi siempre lo presentan en términos capciosos o negativos, como un conjunto de negocios que representan la fuente de ingresos de las ONL.

c) En *Public Relations: Strategies and Tactics* (Wilcox, Ault & Agee, 1992), los autores reconocen que los profesionales de las RR.PP. participan directamente en los procesos de *fundraising*, desde dentro de la ONL o como consultores externos. Sus referencias a las donaciones, a las campañas, a la esponsorización de actos, al correo personalizado y a las solicitudes por teléfono, indican el interés en explicar, aunque parcialmente, aspectos básicos del *fundraising*. Destacan sus apartados "*Writing a Case for Support*" (pp.488-498) y "*Steps in Running a Capital Campaign*" que sitúan el *fundraising* como un esfuerzo "planificado".

d) En *Effective Public Relations* (Cutlip, Center y Broom, 1985), los autores reconocen una profunda relación entre RR.PP. y *fundraising*, y procuran explicar el proceso del *fundraising* poniendo el acento en los conceptos de persuasión y de opinión pública. Reconocen, también, que la efectividad del *fundraising* requiere un proceso muy planificado, aunque sitúan los ejemplos de referencia en un contexto parcial de agencias voluntarias, movimientos religiosos o en el ámbito artístico, que no representan la totalidad de oportunidades del *fundraising*.

e) En *The practice of Public Relations* (Seitel, 1992), a pesar de que las referencias al *fundraising* se reducen a una sola página, representan un avance de anteriores versiones de este "best-seller". El autor reconoce que muchos graduados en RR.PP. están entrando en el campo del sector no lucrativo e indica que el conocimiento de las estrategias y las técnicas de *fundraising* para los profesionales de las RR.PP. es especialmente importante.

f) En *Managing Public Relations* (Grunig & Hunt, 1984), a pesar de ser el único manual de RR.PP. que dedica un capítulo al *fundraising*, éste empieza con cierta carga negativa diciendo que "la promoción, el *fundraising* y las campañas de comunicación pública son las que menos sentido tienen dentro de los programas de RR.PP." De todas formas, desarrolla diversas estrategias concretas de *fundraising* en el contexto de un modelo propio de comportamiento con los públicos de la organización, es decir, los donantes.

Es, contrariamente, el libro de RR.PP. que da mayor importancia a la investigación en el proceso del *fundraising*.

Como conclusiones del trabajo de Morton se puede aseverar que el conocimiento del concepto y las técnicas de *fundraising* son moderadamente importantes para los profesionales de las RR.PP. que trabajan en ONL. Que más del 50% de estos profesionales son responsables de algunas de las actividades propias del *fundraising*, pero únicamente un 16'5% de estos profesionales tienen algún tipo de formación académica en *fundraising* que sustente su actividad. Respecto a los estudiantes "seniors" de RR.PP., sus respuestas indican que reconocen la importancia del *fundraising* en el contexto de las ONL, pero la formación académica recibida no permite profundizar en el concepto y las técnicas de *fundraising.* Teniendo en cuenta que más del 20% de los graduados en RR.PP. obtienen su primer trabajo en ONL, debe considerarse este porcentaje suficientemente alto como para pensar en introducir el *fundraising* en el plan de estudios. No tiene sentido formar a los futuros profesionales de las RR.PP. para afrontarse, exclusivamente, al sector privado lucrativo o al sector público, sobre todo si se tiene en cuenta la importancia del "tercer sector" y su previsible crecimiento. Y respecto al análisis de los manuales de Relaciones Públicas más utilizados actualmente en los EUA, puede afirmarse que el *fundraising* recibe una atención muy limitada, tanto en el ámbito de los textos introductorios de las RR.PP. como en los manuales prácticos.

2.2. Desde el *fundraising*

Los estudiosos del *fundraising* han definido, generalmente, las RR.PP. como técnicas de publicidad, y eso les ha llevado a un estadio final de definición de RR.PP. muy desacertado. El hecho de no incorporar el elemento de gestión de organizaciones en la definición del concepto –eje central de las RR.PP.– provoca que los prácticos del *fundraising* las vean como una exclusiva técnica de comunicación. Es el caso de la definición que aporta la consultora americana de *fundraising* Gonser Gerber Tinker Stuhr (1986) sobre las RR.PP., que las define como "colección de técnicas y como función de *publicity* que es crucial para

el éxito de los programas de *fundraising*".

Las grandes firmas consultoras norteamericanas de *fundraising*, así como gran parte de los *fund raisers* que trabajan en el si de ONL, no cuentan con las RR.PP. como una técnica de gestión y de programación de sus actividades.

Desde esta perspectiva, Soroker es uno de los pocos *fund raisers* que propone la incorporación de las RR.PP. en la programación de las actividades de *fundraising*, tanto para poder hacer llegar el mensaje de la campaña a la lista de posibles donantes, como para cubrir la comunicación interna de la entidad donante y la organización receptora. El autor añade, además, que las RR.PP. son responsables de toda la mecánica de organización de actos que comporta una campaña de *fundraising*, considerándolas las herramientas expertas para llevar a cabo estas actividades de comunicación. Soroker, finalmente, considera que las RR.PP. tienen que ser las responsables en la fase de reconocimiento y agradecimiento al donante, así como para llevar a cabo la tarea de síntesis final de todo el proceso, público por público, y haciendo una valoración global de la actuación. Hay que indicar que el pensamiento de Soroker no está generalizado en la práctica cotidiana del *fundraising*.

Respecto al interés académico que reciben las RR.PP. en los estudios de *fundraising*, cabe indicar que es recíproco al que recibe el *fundraising* en las escuelas de RR.PP. Es decir, casi nulo. Para corroborar esta afirmación, el autor del presente trabajo no cuenta con estudios estadísticos fiables pero sí con numerosos programas de estudio de diversos cursos de *fundraising* que actualmente se realizan en los EUA, Canadá, México, Gran Bretaña, entre otros. Y no es que no salga el concepto de "relaciones públicas" en algunas de sus acepciones, sino que el marco general de estos cursos excluye –con excepción de algunos programas– el planteamiento que este trabajo pretende demostrar.

Y respecto a libros y manuales de *fundraising*, únicamente el libro de Kelly (1991) "*Fundraising and Public Relations. A critical analysis*", trata a fondo, a lo largo de todo el libro –y con mucha coherencia y acierto– la relación de ambos conceptos. Otro título importante –no tanto por su carga de contenidos,

que por otro lado no es demasiado destacable, sino por informaciones adicionales que ofrece el libro– es "*Fund Raising and Public Relations. A Critical Guide to Literature and Resources*" de Dannelley (1986). Pueden encontrarse otros libros como "*Fund raising for philanthropy*" de Soroker (1974) y "*The fundraising Manual*" de Gordon (1997) que tratan las RR.PP. en el contexto del *fundraising* como un capítulo independiente en el conjunto del libro, a pesar de no hacerlo con excesiva profundidad –más bien con una cierta ligereza o falta de conocimiento de lo que son las RR.PP.–.

Muchos otros libros de *fundraising* hablan de RR.PP., en diferentes niveles de profundidad, como por ejemplo los libros que se han citado al principio de este capítulo, entre los cuales se encuentran "*Fund Raising in the United States*" de Cutlip (1990), posiblemente el texto que integra ambos conceptos de manera más contundente, pero siguiendo un discurso más bien histórico. Otros textos importantes como "*Fund Raising: The Guide to Raising Money from Private Sources*" de Broce (1986); "*Techniques of Fund Raising" de Conrad* (1974); "*Communicating and Money Making: A Guide for Using Public Relations to Improve Fund-Raising Success*" de Bates (1979); "*The Practical Handbook of Public Relations*" de Cole (1981) son algunos de los libros de obligada lectura para todo especialista en RR.PP. que quiera profundizar en las técnicas específicas del *fundraising*.

Se adjunta en el anexo 7 un listado de libros recomendados del ámbito del *fundraising.* La bibliografía utilizada para la presente obra aumenta notablemente la lista y complementa aspectos importantes de la disciplina.

3. Espacio académico del *fundraising*

La eclosión de los estudios sobre captación de recursos privados es un fenómeno reciente de principios de los 80. Actualmente, ya en el s.XXI, existen en los EUA más de una treintena de *colleges* y universidades que ofrecen cursos de todo tipo, aunque más de la mitad de estas instituciones iniciaron su oferta en la década de los 90. Una de las grandes fuentes, en cuanto a recursos pedagógicos,

ha sido la *Association of American College' Program on Studying Philanthropy*, creada en 1986.

Una de las discusiones más habituales en el entorno del *fundraising* trata sobre su rango académico. La posición que cuenta con mayor consenso es la que muestra Abramovitz, director del *Mandel Center for Nonprofit Organizations*: "las facultades universitarias no consideran el *fundraising* una disciplina propia. Al *fundraising* aun le falta un cuerpo de investigación, sin el cual pocos académicos lo consideran merecedor de ser estudiado en los estudios superiores universitarios; en todo caso, puede ocupar el espacio de las diplomaturas".

Los programas de formación continúa son los que proporcionan, actualmente, el espacio académico más importante al *fundraising*. [204] Destacan, por encima de toda la oferta formativa, los programas de la TFRS –*The Fund Raising School*– fundada en 1974 en San Francisco, y que a partir de 1988 se integran en el *Center on Philanthropy* de la Universidad de Indiana. Los famosos programas TFRS fueron creados bajo el liderazgo del reconocido *fund raiser* Henry A. Rosso –citado en diversas ocasiones– conjuntamente con Cook y Mixer. En la actualización constante de los programas TFRS trabajan una treintena de profesionales del *fundraising*.

Los objetivos históricos de *TFRS*, enfocados hacia el progreso ético de la captación de fondos, siguen presentes en los cursos actuales:

- Promover la comprensión de todo el proceso de la captación de fondos y definirlo como una disciplina multidimensional.
- Ayudar a que se comprenda que la captación de fondos es una función y un proceso integrados en la gestión.
- Proporcionar los instrumentos y las técnicas necesarias para poner en marcha y consolidar una captación de fondos eficaz.
- Sustituir la necesidad de justificarse por el orgullo de dar, convirtiendo a los colaboradores en defensores de la captación de fondos.

Actualmente, muchos centros de los EUA siguen los programas TFRS, consi-

derados los más avanzados. Países como Canadá, México, y recientemente Argentina y Chile, cuentan con centros donde se imparten los programas TFRS. [205] A lo largo de estos años, han cursado estos programas más de 25.000 alumnos de todo el mundo.

Los cursos básicos de los programas TFRS son los siguientes:

100 *Fund Raising for Small Nonprofits Course*
101 *Principles & Techniques of Fund Raising Course*
103 *Planned Giving: Getting the Proper Start Course*
105 *Preparing Successful Grant Proposals Course*
107 *Building the Annual Fund Course*
109 *Managing the Capital Campaign Course*
201 *Developing Leadership for mayor Gifts Course*
203 *Enhancing Donor Relations Course*
301 *Marketing for Fund Raising Course*
—— *Course General Information*

La entidad filial del TFRS para Centroamérica y Sudamérica, denominada PROCURA, profundiza en seis componentes básicos en sus cursos de *fundraising*: [206]

- Destreza Institucional. Se realiza un estudio del caso, definiendo con claridad la misión, los objetivos y las metas de la organización, se conoce el mercado y se establece el plan de comunicación. Se trata de estar preparados para recibir y administrar los fondos.
- Dirección Administrativa. Se hacen trabajos de análisis, planificación y toma de decisiones en materia de presupuestos, control y evaluación del proyecto. En este paso, se crea la base de datos de donantes y se busca tener todo en orden para administrar de forma eficiente los recursos, considerando que la ética debe de planear todo el proceso administrativo de la organización.
- Vehículos. Se establecen las formas de captación de fondos a emplearse y precisar el tipo de campaña que se va a realizar. También, se definen las estrategias que van a utilizarse: correo directo, teléfono, persona a persona, telemarketing, eventos especiales, etc.

- Recursos Humanos. Se definen los integrantes de la organización: voluntariado, consejo, patronos y personal administrativo. Se establece con claridad el papel de cada uno de ellos y se generan estrategias para involucrar a todos en el proyecto institucional.
- Mercados. Se hace una investigación del mercado de donantes: fundaciones, empresas, personas, asociaciones, gobiernos, agencias coordinadoras, etc. También se crean las estrategias de acercamiento a cada uno de ellos.
- Funciones dinámicas. Se valida el propósito y se definen las necesidades de la organización; se elabora el plan estratégico, se selecciona el mercado, se reclutan los voluntarios y se prepara al personal administrativo.

Otros programas de gran calidad son ofrecidos por la Universidad George Washington, con un programa de *Fundraising Administration*, de gran demanda de participantes provenientes del mundo de la educación, de la sanidad, de la cultura, de la política y del mundo de las ONL. [207] También destaca la Universidad de California-San Diego, con un programa de once semanas sobre *Estrategias de Fundraising*. O el *Goucher College* de Massachusetts, que ofrece 10 breves cursos y un *practicum* de *fundraising*.

Se detecta un fuerte incremento de la oferta curricular, en cuanto al *fundraising*, en muchas universidades norteamericanas. Es el caso de la Universidad Estatal de Nueva York, la Universidad de Oklahoma, la Universidad de Chicago –con su famoso certificado de *Managing Institutional Advancement*–, la Universidad de Missouri-Columbia, la *Syracuse University*, la *Johns Hopkins University* [208], la Universidad Estatal Bowling Green, la Universidad de Arizona, la Universidad de Maryland, además de las ya citadas de Washington y San Diego. La prestigiosa Universidad de Harvard también ofrece unos cursos de gran interés para los *fund raisers* por la metodología tremendamente práctica que utiliza. [209]

El *fundraising* también está presente en otros programas dirigidos a gestores de ONL. Es el caso de la *University of Judaism* de Los Angeles, el *Boston College* de Boston, el *Baruch College of the City University of New York*, las Universidades de San Francisco y Berkeley en California, la Universidad de Colorado, la *Case Western Reserve University* [210], la *Northwestern University*, la Univer-

sidad de Yale [211], el *Wheaton College*, la Universidad de Missouri, la Universidad de Wisconsin, la Universidad de Indianapolis [212], la Universidad de Seattle, la *Texas Tech University*, la *Texas Christian University*, el *Eastern College* de Pennsylvania, la *Duke University* en Carolina del Norte, la *George Mason University* en Virginia, el *Saint Mary's College* de Minnesota o la Universidad St. Thomas en Minneapolis.

Seminarios menores, pero no por ello de menor calidad, los ofrecen el *Grantsmanship Center* y el *Council for the Advancement and Support of Education* (CASE), que trabajan, desde la visión más práctica, la gestión de los diversos programas básicos del *fundraising,* como por ejemplo las campañas anuales o las macrocampañas, entre otros temas.

Destaca, por su carácter innovador, el programa que realiza la *New York University School of Law*, sobre filantropía y leyes, ámbito de importancia para todo profesional que trabaja en el "tercer sector".

El esfuerzo notable de institucionalizar la educación del *fundraising* en los EUA tiene el apoyo de diversas fundaciones que, regularmente, hacen donaciones importantes a determinados centros destacados, como es el caso del mencionado *Indiana University Center on Philanthropy*, con el objetivo de expandir nuevos programas educativos, de investigación y de servicio a la comunidad, dentro del contexto del sector no lucrativo. En concreto, este centro otorga titulaciones de prestigio como el Master en Estudios Filantrópicos y otros títulos menores dentro del mismo ámbito.

Otro de los centros receptores de grandes donaciones es el *Aspen Institute*, [213] una organización que revierte gran parte de estos fondos en importantes becas que promueven la investigación en el sector no lucrativo de los EUA. Función similar hace el *Rockefeller Archive Center*, en Tarrytown, Nueva York.

Una mención especial merece el *fundraising* en el contexto religioso norteamericano. Según Hall (1999), son numerosas las congregaciones que organizan cursos y seminarios sobre técnicas de *fundraising* a sus líderes y feligreses. La

diversidad de iglesias en el país así como la libertad con la cual actúan ante sus conciudadanos, las hace muy activas y dinámicas ante el hecho de recaudar fondos.

Respecto a instituciones académicas de otros países, destacan la *York University* en Ontario, Canadá; la *London School of Economics and Political Administration* en Inglaterra; [214] la *Queensland University of Technology* de Brisbane, Australia; y la Universidad de Estocolmo, en Suecia.

En definitiva, y desde la perspectiva académica y práctica del *fundraising*, los estudios de esta disciplina son mayoritariamente productos de formación continua, dirigidos a todo tipo de público, bajo la protección de instituciones universitarias, a excepción de los cursos y centros anteriormente mencionados que procuran un nivel superior al *fundraising*.

Respecto a España, los estudios sobre *fundraising* se realizan en el contexto de algunos masters y post-graduados de economía social que se vienen promoviendo desde finales de la década de los noventa en algunas universidades, a menudo en breves cursos o seminarios, o clases puntuales en cursos de gestión de ONL. Su calidad es indudable aunque el enfoque académico no tiene mucho que ver con el *fundraising* que en esta obra se ha presentado. De todas formas, la primera experiencia universitaria española en esta materia, y que se convierte en la excepción a la regla, se lleva a cabo en la Escuela Superior de Relaciones Públicas de Barcelona, de la Universidad de Barcelona, institución que ya fue decana en la introducción de las relaciones públicas en la universidad española de los años 60 y que ahora lo es para el *fundraising* en la licenciatura de publicidad y relaciones públicas.

Respecto a la formación "*in company training*" que reciben algunas ONL españolas, cabe destacar el esfuerzo de los pocos expertos españoles en captación de recursos que transmiten sus conocimientos y experiencias en el contexto propio de la entidad. También, las ONL que cuentan con grandes medios –así como las de carácter internacional– tratan de profesionalizar a sus equipos internos con cursos de *fundraising* a medida. Quizás la falta de fe en la disciplina hace que

los directivos de las ONL españolas no exijan unos niveles superiores de formación en *fundraising*, una formación académica que existe, y que permitiría dar un salto cualitativo en la gestión de la filantropía española de los próximos años.

4. Necesidad de investigar en el campo del *fundraising*

Tradicionalmente (Simon), "el *fundraising* ha sido ignorado por los educadores como una materia digna de estudio". Según Carbone "únicamente algunos estudiantes en prácticas han investigado de manera esporádica y mediocre el tema del *fundraising*". Eso puede ser debido, como afirma Payton, a que nadie quiere preocuparse demasiado del tema, "no les gusta el término *fundraising*, lo encuentran desagradable". [215] Por otro lado, puede afirmarse que los pocos trabajos de investigación sobre *fundraising* que se conocen son de baja calidad. Únicamente desde mediados de los años 90 está alcanzando un cierto interés en el ámbito pedagógico como materia digna de estudio.

Por ahora, el *fundraising* tiene un importante cuerpo de experiencias pero le falta un cuerpo doctrinal de conocimiento teórico, y no será así hasta que los docentes del *fundraising*, los consultores y los especialistas prácticos, no se den cuenta que es una materia científicamente observable. En este sentido, Jacobson concreta el problema básico –respecto a la investigación en temas de *fundraising*– en la "falta de coordinación de las actividades investigadoras, con resultados redundantes y de calidad marginal". También Blakely afirma que la baja calidad en investigación se debe a que la gran mayoría de estudios se centran únicamente en las motivaciones y actitudes de los donantes de forma reiterada, sin dar un paso adelante en el análisis de todo el proceso.

Respecto a la formación en temas de captación de fondos para ONL, Walton, *fund raiser* con más de 33 años de experiencia profesional, recibió el encargo, en 1997, de evaluar los programas educativos de la NSFRE. Para llevarlo a cabo, entrevistó a 600 prácticos del *fundraising* y concluyó que:

- Es necesario incrementar los programas educativos por segmentos, por niveles de experiencia y especialidad profesional de los participantes. Según los entrevistados, la educación del *fundraising* en los EUA es demasiado generalista y repetitiva, y el hecho de compartir espacio los noveles y los experimentados, provoca el desencanto de estos últimos.
- Es necesario aumentar las sesiones educativas que tratan los temas prioritarios: grandes donaciones, tablas y comisiones de contratación y desarrollo, planificación estratégica, distritos de desarrollo, y planificación de donaciones.
- Los *fund raisers* seniors han de asistir y aconsejar a los que se inician en su primera etapa profesional.
- Es necesario desarrollar una lista de formación continua de cursos de comunicación, gestión de equipos humanos, investigación de mercado, finanzas de ONL, planificación y asesoramiento estratégico de habilidades, realizada por expertos en activo.
- Es necesario crear una lista de lecturas por temas, y segmentada por niveles de experiencia, basada en su calidad y su utilidad.
- Es necesario asistir a las escuelas locales en la introducción del voluntariado y de la filantropía en sus curriculums.

Por otro lado, y revisando las revistas norteamericanas más importantes dentro del ámbito del *fundraising –Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *Nonprofit Management and Leadership*, *Fund Raising Management, Giving USA,*[216] *Independent Sector, Nonprofit World, Journal of Volunteer Administration*, *Foundation News and Commentary* [217], *Journal of Contemporary Issues in Fund Raising*, *Voluntas: The International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, *Advancing Philanthropy*, *Grassroots Fund Raising Journal*, *Currents*, etc– y también de RR.PP. y comunicación *–Journalism Quarterly, Public Opinion Quarterly, Public Relations Review, Public Relations Journal, Public Relations Research and Education–*, y analizando de manera sumaria los índices de estas publicaciones en el período 1987-1997, se encuentran pocos trabajos teóricos de *fundraising*. [218]

También se denota un cierto interés mediático de algunas revistas generalistas

norteamericanas como *Forbes*, *Fortune* o *Newsweek*, o incluso *The Washington Post* que, de tanto en tanto y de manera espontánea, tratan estas disciplinas. No aportan el rigor científico necesario pero están realizando una importante tarea de sensibilización para todos los colectivos.

Bien diferente es el tratamiento que está recibiendo la disciplina del *fundraising* en las revistas especializadas por internet, como *Philanthropy Journal Online, The Non-Profit Times, Chardon Press, OneWorld Online*, etc, que ofrecen numerosos artículos de opinión y recursos diversos a cargo de especialistas, que por la vía de internet han encontrado la forma de exportar sus experiencias y sus conocimientos. Una mención especial merece el diario *The Chronicle of Philanthropy*, que desde hace pocos años realiza una tarea excelente en cuanto a difusión de opiniones y pequeños trabajos de investigación del hecho filantrópico en los EUA, en soporte papel y también por internet. [219]

El hecho que últimamente mucha gente opine –e incluso teorice– sobre estos temas en medios de comunicación norteamericanos importantes sin tener demasiados conocimientos, tendría que motivar a los académicos a entrar definitivamente en las tareas de investigación que esta disciplina exige. Sería deseable que eso pasara en España. Sería un primer paso en el camino de la normalización.

Uno de los primeros pasos en la investigación científica del *fundraising* en España fue realizado en 1999 por el autor de la presente obra. [220] Tras una consulta a un grupo numeroso de organizaciones no lucrativas –fundaciones– y otra encuesta a los miembros de la patronal de agencias de relaciones públicas (ADECEC), se lograron una serie de datos importantes que, de manera sintética, se reflejan a continuación. En lo referente a las ONL consultadas, destacar que no rechazan el discurso de que el *fundraising* es una técnica de RR.PP. Así, ninguno de los encuestados niega explícitamente el carácter del *fundraising* como una acción de RR.PP.

Existe casi unanimidad en las afirmaciones de que las fundaciones han de proyectar "también" su actividad de financiación con técnicas de *fundraising* ade-

más de las propias de su patrimonio y a los servicios que presten, y que un 75% de ellas ha utilizado en alguna ocasión alguna técnica experta para buscar fondos ajenos. Todo ello sitúa a las fundaciones en un estadio óptimo para la expansión de esta disciplina. Aunque por otra parte, el conjunto de respuestas de las ONL entrevistadas demuestra que éstas, hoy por hoy, no van más allá de la propia traducción del anglicismo del término *fundraising*, es decir, captar fondos. Una visión más avanzada académicamente y ligada a las RR.PP. no es todavía viable en España.

Con respecto a las agencias de RR.PP., casi el 60% de consultoras de la muestra manifiestan haber aconsejado acciones de *fundraising* desde su agencia de RR.PP., y además, afirman haberlo hecho desde hace años. De todas formas, se detecta que lo han hecho de manera puntual y ocasional. Destaca, también, que ninguno de los entrevistados niega explícitamente el carácter del *fundraising* como una acción de RR.PP.

La posición del colectivo de agencias de RR.PP. español está mayoritariamente a favor de la relación entre *fundraising* y RR.PP. (78,3%), considerando el *fundraising* como un pequeño ámbito de las RR.PP. (43,5%) o una especialización de las RR.PP. (34,8%). Así, se pronuncian sobre los enfoques formulados por Kelly decantándose mayoritariamente por el pragmatismo del primer planteamiento que considera que el rol social del *fundraising* es ayudar la organización a captar fondos –aunque algunas agencias apuestan por planteamientos más avanzados–. Así pues, el modelo del *fundraising* mayoritario entre la muestra seleccionada se aproximaría al modelo bidireccional asimétrico, que entiende el *fundraising* como una técnica que persuade o manipula a los donantes en beneficio propio, asumiendo que los donantes también obtienen un beneficio directo o indirecto.

También, ante la cuestión de si las RR.PP. y el *fundraising* deben tener relación académica y/o profesional, un 60,8% indica que sí. Pero, por otra parte, las diferentes definiciones del *fundraising* aportadas por las agencias –como respuesta abierta– reflejan una gran confusión con otras técnicas como el patrocinio o el *Marketing con Causa*. Es decir, agencias de RR.PP. y ONL españolas

destacan la importancia de la disciplina del *fundraising* aunque al mismo tiempo se detectan signos evidentes de falta de información, experiencia profesional y, en algunos casos, de incongruencia en determinados planteamientos teóricos.

Como indica Dannelley en su libro "*Fund Raising and Public Relations*", "hoy en día, la necesidad y la validez de una causa deben ser demostradas", lo que contrasta con las facilidades que, décadas atrás, vivió el mundo de la filantropía en un contexto de baja cultura. El fin de siglo ha necesitado –y sobre todo el nuevo milenio necesita– un cuerpo doctrinal de conocimiento teórico que ayude a los especialistas y permita racionalizar las actuaciones y ofrecer credibilidad al conjunto de la sociedad.

Es una época compleja, la sociedad está cambiando día a día, el número de organizaciones al servicio del "tercer sector" es cada vez mayor, la competición para ganar la donación pública y privada entre las diferentes organizaciones es cada vez más feroz –y en el futuro lo será aún más–. Todos estos hechos urgen la necesidad de estudio e investigación en el campo del *fundraising.*

Conclusiones

Existe un cierto consenso académico y social en delimitar los elementos estructurales que caracterizan las organizaciones representativas del "tercer sector": son organizaciones formales, altruistas, privadas, sin ánimo de lucro, y que disponen de sus propios órganos de gobierno. Pero a la hora de definir el propio concepto de "tercer sector", no se encuentra el mismo consenso. Diversos autores lo definen como algo altruista pero le incorporan entidades que no tienen un interés general y altruista como objetivo o misión. Otros posicionamientos se inclinan por identificar el "tercer sector" exclusivamente con el concepto de Organizaciones No Gubernamentales (ONG) excluyendo las actividades solidarias del ámbito educativo, sanitario o cultural. Otros lo identifican, también de manera exclusiva, con el concepto de voluntariado, eliminando la posibilidad de que las organizaciones no lucrativas puedan obtener recursos mediante otras vías no voluntarias, como la venta de productos y servicios. Otros identifican, exclusivamente, el "tercer sector" con el concepto de organizaciones sin ánimo de lucro, excluyendo otros formas no organizativas del altruismo, como las donaciones o el propio voluntariado.

La visión antropológica que Álvarez de Mon aporta a las reflexiones de este trabajo –la visión más avanzada académicamente– viene a demostrar la defectuosa comprensión del fenómeno del "tercer sector", que hasta ahora ha visto al hombre como productor y consumidor de bienes y servicios, o como un objeto de la Administración Pública, olvidando que la convivencia entre los hombres no tiene como finalidad ni el Estado ni el Mercado, que únicamente están al servicio del hombre.

La finalidad de las actuaciones filantrópicas, su misión, creada por hombres con unos objetivos claramente altruistas es, por tanto, el elemento diferenciador y que permite independizarse definitivamente del binomio Estado-Mercado. Las formalidades jurídicas sobre si la organización es una asociación o una fundación –cuestión que le interesa más al Estado que no a las personas–, o la limitación de la distribución de los beneficios –cuestión que le interesa más a las

empresas que no a los individuos–, a pesar de ser elementos importantes, no son más que cuestiones subordinadas al cumplimiento de la misión.
Sirvan algunas de las orientaciones que, en este sentido, aportan Álvarez de Mon y sus colaboradores:

- Lo que interesará en el futuro, más que una determinada estructura jurídica o administrativa, es la realización de la finalidad social de la entidad.
- La realización de la finalidad social no es fruto de una declaración retórica de intenciones o el cumplimiento de determinados requisitos administrativos, sino el resultado de una acción económica y socialmente eficaz.
- Flexibilidad será una de las palabras claves; flexibilidad en cuanto a estructuras jurídicas, flexibilidad en cuanto a cooperación, flexibilidad para aceptar enfoques innovadores.

En la misma línea señala que los retos del "tercer sector", con respecto a España son, por un lado, una mayor coordinación interasociativa –dada la fragmentación del tejido de asociaciones y fundaciones actual–; por otro lado, la necesaria complementariedad con el sector público –ante la actual dependencia–; y finalmente, la extensión de la democracia participativa en el si de las entidades no lucrativas, cada vez más profesionalizadas, acercándose excesivamente a los sistemas organizativos piramidales del mundo de las empresas.

Tratando de encontrar los orígenes conceptuales del sector no lucrativo, hay autores que consideran que la aparición de organizaciones alternativas al Estado surge a medida que la Administración Pública se ha alejado de los intereses de los ciudadanos. Otros, en cambio, consideran que es el propio sector voluntario el que ha demostrado, en ocasiones, ser insuficiente o no tener la suficiente profesionalidad, lo que ha obligado al Estado a cubrir esas insuficiencias, discusión que abre la reflexión sobre quién es subsidiario de quién. También, hay autores que teorizan sobre los orígenes del "tercer sector" en el contexto de la ideología o la religión, asegurando que el proselitismo es la fuente que ha justificado el crecimiento del sector en los últimos siglos. Y otros, sustentan esos orígenes en el *principio de subsidiariedad*, en el sentido de que es la iniciativa privada la que ha de ejercer, en primer lugar, las tareas benéficas, sin perjuicio

de un sector subsidiario a cargo del Estado, pero que en ningún caso debe asumir el papel de benefactor único. [221]

Contrariamente, y en el contexto norteamericano, algunos autores se cuestionan el porqué el ciudadano norteamericano debe contribuir por las mismas causas caritativas que el propio Estado –por ejemplo, la pobreza o la cultura–. De manera crítica se preguntan si verdaderamente, con números en la mano, las mismas cantidades que se dan al sector sin ánimo de lucro no tendrían una mayor eficiencia en manos de la Administración Pública. [222]

De todas formas, es necesario que quede claro que los tres sectores deben trabajar juntos. No debe pensarse que una sociedad civil bien organizada, con un sector no lucrativo bien planteado, puede sustituir a los partidos políticos y a las estructuras de gobierno. Todo lo contrario. La clave de la complementariedad de unos y otros es la que puede abrir el camino del bienestar general y la paz. Lo que si es cierto que el futuro depara grandes cambios de organización política –grupos y comunidades humanas sustituirán gradualmente a países y naciones– y las ONL serán las grandes culpables de estos positivos cambios en la historia.

En cuanto a España, una primera conclusión que se desprende de lo hasta ahora expuesto es la necesidad de regulación normativa del sector no lucrativo propio. Sin duda, un hecho que pide reflexión a políticos y economistas. Los argumentos que piden esta regulación no provienen exclusivamente de los que reclaman la regulación normativa de las donaciones. La cuestión es legislar y regular todos los procesos. Las diferentes administraciones públicas deben garantizar un nivel mínimo de información y transparencia para que se pueda valorar y evaluar la dimensión del "tercer sector". Por ahora, los registros y los protectorados, así como otros centros de información no recogen el dinamismo y evolución económica y social de las ONL, y éstas serán necesariamente responsables del cambio. Mientras no sean capaces de comunicar adecuadamente a todos sus públicos los resultados de su gestión y los diferentes procesos –que las hacen diferentes a las entidades públicas y a las entidades privadas– no encontrarán la esperada respuesta de los ciudadanos. [223]

La cuestión que plantean algunos expertos sobre la necesidad de que las ONL dependan económicamente de aportaciones voluntarias para recibir el calificativo de instituciones del "tercer sector" aún no está resuelta. Es decir, ¿cómo debería conceptuarse una organización que obtiene exclusivamente sus ingresos de la venta de servicios?.

Al tratar la filantropía y sus diferentes visiones histórica y social, la presente obra ha centrado todas las actuaciones humanas en este ámbito con la simbología de un dado que muestra sus tres caras visibles. Por un lado, la donación voluntaria, que concreta el acto personal, voluntario y altruista de los seres humanos que se desprenden de sus bienes en favor del prójimo o de una causa específica. Por otro lado, la actuación asociativa, refiriéndose a las organizaciones o instituciones que aglutinan un conjunto de personas que de manera voluntaria actúan colectivamente a favor de una causa. Y finalmente, el servicio voluntario, concretado en el voluntariado que ejercen los hombres y las mujeres en favor de una causa específica.

El desarrollo real del sector sin ánimo de lucro en una comunidad o en un país se determina por el grado de desarrollo de las tres facetas enunciadas. No es suficiente, por ello, contar con numerosas ONL y un elevado número de voluntarios. Es necesario que los bolsillos de los ciudadanos, los consejos de administración de las empresas, y los patronatos de las fundaciones, den el paso adelante que permita pasar de las palabras a los hechos. Las diferencias entre países en cuanto al hecho filantrópico no se deberían de concretar en términos de ciudadanos voluntarios o número de ONL. El factor determinante es la generosidad del dinero. Sin duda.

Respecto al acto de donación, es el elemento desencadenante de la relación y ocupa el centro de la dinámica filantrópica. Existe un cierto consenso académico para considerar tres fuentes de donación que excluyen cualquier otra opción: las fundaciones, las empresas y los individuos. Al mismo tiempo, el presente estudio aporta un conjunto de teorizaciones sobre las dinámicas de relación de la donación, con el objetivo de clarificar y estudiar sus procesos. Como es habitual en las nuevas aportaciones académicas, su utilidad se verá refrendada por

los estudiosos en el caso de que sirva para clasificar y distinguir los diferentes supuestos que envuelven el acto de la donación.

El análisis de las motivaciones que llevan a las fundaciones, a las empresas y a los individuos a hacer una donación concreta, permite conocer más a fondo la filantropía en la esfera privada de la donación voluntaria. Respecto a las fundaciones, la relación con sus públicos –no tan sólo los receptores de las donaciones sino también todos los agentes sociales de sus comunidades– las identifica y personaliza en el conjunto de ONL, marcando un estilo propio como organizaciones patrimoniales. Así, la función de *grantmaking* otorga a las fundaciones su razón de existir.

Por su parte, las empresas han encontrado un nuevo recurso en la responsabilidad social corporativa, que las hace éticamente más productivas, y a todas luces, más cercanas a las nuevas sensibilidades sociales. Sin olvidar sus objetivos mercantiles, las empresas están descubriendo una rentabilidad espiritual –que afecta principalmente a la conciencia del empresario y a la de sus trabajadores– y una rentabilidad material –medida en términos de comunicación–. Algunos empresarios, no todos, están descubriendo que la acción social genera valor para la empresa.

En cuanto a la clasificación de las ONL, este libro aporta una clasificación innovadora según si la finalidad de la organización persigue el interés general –procurar un bienestar a los miembros de la comunidad–, o si bien únicamente procura un beneficio a los miembros que pertenecen a la organización. En el primer caso, las organizaciones tienen una misión altruista y persiguen un interés general, y se sitúan, por tanto, en el marco filantrópico. En el segundo caso, la actitud de la organización hacia sus asociados, a pesar de no perseguir el lucro económico, no permite su consideración en el contexto de la filantropía. Así, el criterio del interés general sirve para situar, en la esfera del interés público, las fundaciones, las asociaciones de interés general, las entidades singulares y las ONG. En la esfera del interés privado, se encuentran las asociaciones privadas, así como todas aquellas asociaciones privadas que disfrutan de un régimen jurídico especial y las de base jurídica asociativa con características pro-

pias. Todas estas actuaciones no lucrativas de interés particular, ejercidas por numerosas organizaciones sin un ánimo de lucro aparente, deberían encontrar un espacio propio fuera del ámbito de la filantropía.

Cabe destacar, entre las informaciones que tratan de actualizar las ONL altruistas más destacadas en el contexto español, el esfuerzo de este trabajo de investigación para estructurar y clasificar las denominadas Organizaciones No Gubernamentales (ONG). Ante las contradictorias informaciones que ofrece el fenómeno de las ONG, es necesario insistir en que es un craso error asociarlas única y exclusivamente con el mundo de la cooperación al desarrollo. Al mismo tiempo, también debe insistirse en la idea de que no todas las asociaciones o fundaciones del "tercer sector" son, o pueden ser consideradas, ONG.

Por otra parte, y teniendo en cuenta únicamente las ONG de Desarrollo, debe destacarse uno de los factores esenciales de su realidad. Por número de socios, destacan dos organizaciones como Cruz Roja e Intermón, con más de 200.000. Entre 50.000 y 100.000, destacan Anesvad, Ayuda en Acción, Manos Unidas y Médicos Sin Fronteras. Y entre 20.000 y 50.000 se encuentran Amistad y Cooperación, y Cáritas. Un 25% de las ONGD españolas tiene entre 500 y 3.000 socios, y un 50% tienen menos de 500 socios, lo que denota que son, mayoritariamente, entidades que nacieron y trabajan de espaldas a la sociedad, sin tener muy en cuenta la opinión de la comunidad de origen de sus líderes, el denominado Norte. Eso se traduce en una entidad sin base social, y una entidad sin base social no puede permanecer mucho tiempo en el llamado "tercer sector", que se mide por las reglas del apoyo social. Tarde o temprano, esa mayoría de ONG tendrá que someterse a las reglas del mercado o someterse a los vaivenes políticos.

Uno de los capítulos precedentes daba razón de la desconfiguración que se está produciendo sobre la figura jurídica de la fundación, una de las ONL más destacadas en España. En las situaciones que se plantea constituir este tipo de entidad no prevalece una voluntad privada de vincular un patrimonio para subvenir permanentemente y directamente a una finalidad de interés general. La fundación se concibe, generalmente, como un elemento más del conglomerado de actividades del fundador. Así, y de manera gradual, las dotaciones de las nuevas fun-

daciones cada vez son más modestas, alejándose progresivamente del modelo patrimonial que da sentido a la fundación. Al mismo tiempo, los ingresos de las fundaciones suelen venir de la propia actividad más o menos subvencionada de entidades públicas o privadas vinculadas con la actividad que desarrollan. Mientras que en España se vive en el irrealismo de pensar que muchas fundaciones están supliendo o complementando a la Administración en sus funciones sociales –sin tener en cuenta que ésta financia con dinero público las actividades de aquellas–, en otras partes del mundo, las fundaciones siguen buscando nuevos donantes que las hagan económicamente insustituibles.

En el análisis sobre las fuentes de financiación, se vuelve a presentar un esquema innovador, en este caso de las fuentes de recursos de las ONL, en el que se identifican las diferentes posibilidades, tanto de la esfera pública como de la esfera privada. De la primera, las subvenciones públicas, los conciertos económicos y los contratos con la Administración Pública, además de los recursos indirectos que suponen las exenciones y beneficios fiscales. De la segunda, la prestación de servicios y la venta de productos, los créditos financieros y los rendimientos patrimoniales, así como las cuotas de asociados, las donaciones particulares y el trabajo voluntario. También, en la esfera privada, el mecenazgo, el patrocinio y los convenios de colaboración representan importantes fuentes de financiación para las ONL.

Pero, la dicotomía entre las fuentes de financiación públicas y las fuentes de financiación privadas, permite detectar las ventajas y los inconvenientes de cada una de ellas. Por una parte, los inconvenientes de las fuentes de recursos públicas para las ONL son notorios, comenzando por la burocracia administrativa que los envuelve, su lejanía de la sensibilidad real o la excesiva dependencia que puede crear hacia la subvención, que puede poner en duda la viabilidad de la entidad. Pero al mismo tiempo, tienen un carácter estable que permite a las ONL planificar su gestión. Por otra parte, los inconvenientes de las fuentes de recursos privadas también son importantes, comenzando porque no tienen garantía de continuidad y no tienen una perspectiva general, pero al mismo tiempo, tienen un carácter independiente, no burocrático, innovador y provienen de personas con mayor sensibilidad.

Así, el peligro que corren algunas ONG en su excesiva dependencia de las fuentes de financiación públicas, las podría acabar convirtiendo en simples agencias privadas de desarrollo perdiendo su discurso crítico y la vertiente pedagógica que las caracteriza. Las perspectivas de un posicionamiento más ajustado a las nuevas realidades de las ONL en cuanto a las fuentes de financiación dependerán, entre muchos factores, de los principios éticos con los que quieran llevar a cabo su acción solidaria.

Por ahora, las ONL españolas –y la mayoría de ONL europeas– no parecen ser conscientes de su realidad: están divididas y eso les resta fuerza en las causas comunes. La mayoría prefiere competir en vez de cooperar, y no saben que la fragmentación puede ser su final. Como afirma el informe *Ciudadanos* presentado por la plataforma Civicus "...saben que tienen que modificar sus estructuras internas, su modo de operar, sus cálculos de costos y su sistema de financiación, su administración, su identidad corporativa y su imagen pública. Pero aquellos que han tomado conciencia y han comprendido los cambios que ha experimentado la sociedad europea en los últimos tiempos, y que saben que ellos mismos tienen que cambiar y reorientar sus metas son una minoría. La mayoría de las organizaciones siguen convencidas de su superioridad moral y continúan esperando la ayuda externa (principalmente de los gobiernos u otras estructuras públicas) cuando se enfrentan con dificultades o para responder a las nuevas demandas".

Más allá del acto de donación –eje central del hecho filantrópico–, y las actuaciones asociativas –referidas a las organizaciones o instituciones que voluntariamente actúan en favor de una causa–, debe tenerse en cuenta la faceta del voluntariado en favor de una causa específica, mayoritariamente dirigido a tareas sociales y culturales. Mientras tanto, ámbitos como el ambiental o la cooperación, con un gran potencial de actuación, están escasamente cubiertos. Por otra parte, debe concluirse que ya no es posible hablar del voluntariado como una realidad única, sino de diversos modelos de voluntariado, e incluso, algunos de ellos en clara contraposición.

En definitiva, y a modo de epílogo, expresar una preocupación compartida por

numerosos expertos. Desde los años 80, la filantropía se está decantando por un proceso muy comercial, [224] y ya es hora que los líderes del "tercer sector" frenen esta dinámica si no quieren que se produzca una alienación de los donantes y una devaluación de la integridad filantrópica. Se hace difícil medir la cantidad de dinero que se mueve en el sector no lucrativo en las últimas décadas, en parte porque las organizaciones que lo componen son una mezcla de organizaciones no lucrativas y empresas lucrativas que las sirven. Parece como si algunas causas pudieran resolverse mejor, de manera indirecta, por una vía lucrativa. Los niveles de autoexigencia en la gestión de este tipo de organización han llegado muy altos, en el sentido que empieza a ser una máxima, no un objetivo, el hecho de no crear dependencias entre la organización y cualquier público donante. La excesiva dependencia del donante se considera un signo de debilidad y vulnerabilidad. Algunos de estos nuevos gestores proclaman ya el "*self-funding*". Y esta generalización está aumentando hasta el punto que muchas ONL que aún no utilizan vías comerciales ven como pierden espacio vital en el difícil campo de la filantropía.

Esta nueva realidad hace pensar en algunas dificultades, como por ejemplo la crítica que reciben estas organizaciones desde el mundo empresarial, muchas veces justificada; o las dudas que plantean muchos voluntarios cuando se encuentran colaborando con una organización que ejerce programas lucrativos. Ante estos hechos, los líderes del sector no lucrativo tendrán que decidir en qué situaciones es necesario segregar las actividades comerciales de las operaciones filantrópicas para evitar fricciones entre las dos culturas. En definitiva, un cambio de situación suficientemente importante como para que muchos sectores de la sociedad reclamen una revisión, a la baja, de la ventajosa fiscalidad del sector no lucrativo. Claro que el reto está en aprovechar esta nueva situación para reforzar el sector social al máximo y no al revés. [225]

En este mismo sentido la preocupación se extiende a muchas ONL que han creado empresas comerciales auxiliares, en ocasiones de más peso que la propia organización. [226] Se empieza por diseñar un jersey con el logotipo de la organización, y se acaba diseñando una empresa que pueda llevar a cabo la comercialización de los nuevos productos. Pero lo más dramático es el hecho

que muchas ONL comercializan el núcleo de los programas de sus misiones. Buscan contratos y honorarios más que donaciones, becas o subvenciones. Es cierto que ambas maneras de funcionar resuelven la causa caritativa, objetivo de la organización, pero las diferencias son importantes. Un nivel de comercialización elevado desnaturaliza el proceso filantrópico y crea una competencia desleal con las empresas mercantiles –debe recordarse que las empresas mercantiles pueden servir perfectamente a personas y países con necesidades, y hacerlo con gran competencia, a cambio de las oportunas contraprestaciones pecuniarias. No necesitan, para nada, ni donantes ni "terceros sectores".

Por ello, el día en que "todos" los profesionales del sector no lucrativo –por ahora ya hay unos cuantos– confundan a los "beneficiarios" del sector (enfermos, inmigrantes, estudiantes, ancianos, poblaciones desatendidas, jóvenes artistas, adultos sin alfabetizar, entre otros) como "usuarios" de un servicio, se habrá perdido la oportunidad de consolidar definitivamente al sector no lucrativo independientemente de los poderes corporativos de empresas y administraciones públicas. Ese día, ya no será el ciudadano de a pie –posible socio, donante, contraparte o afectado– el que juzgará la necesidad de realizar una misión. Lo harán las reglas del mercado.

El autor norteamericano Sinclair presenta –en las voces de tres grandes conocedoras del sector no lucrativo de aquel país– algunas tendencias interesantes del mundo filantrópico a finales del s.XX en los EUA. Paulette Maehara, presidenta y directora ejecutiva de la NSFRE, afirma que "la fuerte economía actual hace que más gente contribuya a causas sociales, incluso a algunas que nunca había participado", diversificando la contribución en un número más importante de organizaciones. Esta tendencia, que se inicia en los EUA a partir de 1995, ha hecho posible que en algunos hogares norteamericanos se hagan contribuciones a más de veinte ONL diferentes a la vez, "en pequeñas cantidades, tomando las decisiones en el ámbito familiar, considerando este proceso como algo importante". Este cambio de signo producirá un enorme impacto en muchas ONL. [227] Otra de las voces autorizadas del sector, en este caso la de Kaplan, directora de investigación de la AAFRC y editora de la revista *Giving USA*, considera que en la mayoría de escenarios futuros del sector no lucrativo el incremento de las

contribuciones de los donantes está asegurado. Aunque la gente diversifique su aportación al mundo filantrópico, las organizaciones se verán compensadas por una mayor participación o, en todo caso, por las nuevas contribuciones a medio plazo como los valores de bolsa. No existen indicios de lo contrario, "la gente está interesada en esta amplia variedad". [228] También es interesante la aportación contraria de Betty Beene, presidenta de la *United Way of America*, refiriéndose al rápido crecimiento de ONL y el elevado nivel de competitividad en el sector. Beene considera que estas nuevas circunstancias harán desdecirse a muchos donantes, y algunas pequeñas agencias de *fundraising* podrán desaparecer: "La realidad es que, hoy por hoy, las ONL deben colaborar y competir entre ellas". Estas tendencias son perfectamente extrapolables a cualquier punto del globo, a pesar de las lógicas diferencias que existen en cuanto al desarrollo del sector no lucrativo en cada comunidad.

Desde hace tiempo, los expertos promueven que las ONL cuenten con una gran diversidad de fuentes de financiación para llevar a cabo sus objetivos. Lo cierto es que este principio se asume de maneras diferentes en todo el mundo. Mientras que en España su reacción es alejarse del *fundraising* y acercarse a la estabilidad de la subvención anual y a la venta de servicios propios, los países anglosajones prefieren seguir alternando las fuentes públicas habituales con el examen continuo y diario de acercarse a los donantes para revalidar su confianza y el sentido mismo de su misión. Es evidente que no siempre se consigue el equilibrio entre el objetivo de la organización y el que la sociedad espera de ella. Un ejemplo: que la escuela pública pida dinero a padres y alumnos puede parecer, hasta cierto punto, una incongruencia pero es una realidad cotidiana en gran parte de los estados norteamericanos. Como explica el *fund raiser* Doug Smith, [229] la existencia de los *Booster Clubs* (clubes de inyección de fondos) en algunas escuelas públicas lo demuestra. En las cartas que dirigen a las familias cada inicio de curso pidiendo fondos –como es el caso del *Westwood Charter School Booster Club*– afirman que "nuestros profesores cuentan con el *Booster Club* para pagar a los profesores ayudantes, la educación física, los programas de teatro y vídeo, el programa de tecnología y el programa de música". Esta práctica, iniciada por familias de clase media de algunos centros públicos norteamericanos hace más de 20 años, supera con creces los clásicos procesos de

fundraising como las fiestas de fin de curso, los carnavales o las fiestas mayores para recaudar fondos para viajes de estudios u otras causas. Esta nueva perspectiva produce un dilema en el propio sistema educativo público que, como es obvio, debe procurar evitar la violación del principio de igualdad de oportunidades para todos en la enseñanza pública.

Para muchas familias que están en el proceso de elección de centro educativo para sus hijos y dudan entre la escuela pública y la privada, los "extras" que consigue un fuerte y agresivo *Booster Club* pueden inclinar la balanza para la enseñanza pública, por el competitivo programa que se puede llegar a conseguir por mucho menos dinero. En defensa de las críticas recibidas de diversos sectores sociales, la clase media de los EUA responde que muchas escuelas públicas de barrios pobres reciben muchos fondos de fundaciones y corporaciones, y que nadie se acuerda de ellos, incluida la Administración educativa. Pero, tampoco es cierto que todos estos centros educativos tengan el mismo grado de éxito en sus programas de *fundraising* y eso puede provocar una competitividad entre centros que desnivela el principio de igualdad de oportunidades.

Este tipo de discusión no ha llegado a comunidades educativas fuera de aquellas fronteras. Respecto a España, las únicas variables hasta ahora detectadas en la enseñanza obligatoria pública son en relación con equipamientos informáticos o tecnológicos, y en contadas ocasiones –y a espaldas de la Administración educativa– algún profesor especialista. De todas formas, estas contribuciones "extras" son en el contexto de una cuota obligatoria que las familias contraen con las asociaciones de madres y padres que los representan en estos centros públicos. Así, a pesar de tener elementos coincidentes –querer mejorar la escuela de los hijos– no se pueden considerar actuaciones de *fundraising*.

Pero la característica fundamental del sistema educativo obligatorio es, justamente, la dualidad del sistema, público y privado, donde la Administración participa en esta equiparación contribuyendo con fondos públicos de manera regular –denominados conciertos educativos– a la casi totalidad de los centros privados. [230] Y los conflictos surgen en el momento en que las familias de estos centros privados aceptan dirigir unas importantes cantidades mensuales a las

fundaciones que representan estos centros, a todas luces legales pero poco éticas. Los centros privados, así, cuentan con los recursos públicos que les facilita la Administración, [231] pero también con los fondos que recauda su fundación, provocando una lucha ideológica constante entre los partidarios y los no partidarios de la dualidad del sistema por la vía del concierto educativo. Debe indicarse que, a pesar de tener muchos elementos coincidentes con las experiencias antes mencionadas en los EUA, tampoco se deben considerar actuaciones de *fundraising* en el sentido estricto, ya que estas fundaciones educativas actúan bajo principios de obligatoriedad moral para recaudar las aportaciones de los padres de los alumnos. Estas contribuciones no tienen carácter de donación libre y los contribuyentes no son tratados como donantes.[232]

Respecto a la enseñanza superior universitaria, el actual resurgimiento de fundaciones privadas que rodean las universidades públicas y privadas está provocando, de manera muy incipiente, un cambio de rumbo en el sistema educativo del segundo y tercer ciclo hacia situaciones hasta ahora desconocidas. Por ahora, las mencionadas fundaciones tratan de atraer fondos externos de la Administración Pública, del mundo empresarial y de otras fundaciones, así como de los propios alumnos y sus familias. Respecto al éxito en la obtención de estos nuevos recursos, las diferencias entre centros es muy reducida ya que el *fundraising* es aún una cuestión desconocida en el medio, pero es evidente que la tendencia del sistema va hacia un aumento de la competitividad en el sector universitario y eso dará entrada a nuevas estrategias para captar nuevos alumnos y nuevas fuentes de recursos.

Por otra parte, la descripción del concepto de profesión permite afirmar que el *fundraising* la cumple con creces, aunque no es fácil aceptar un monopolio de conocimientos especializados en el ámbito del *fundraising* en una sola disciplina académica y, consecuentemente, en una sola práctica profesional. También, la existencia de numerosos códigos deontológicos en el contexto de la captación de fondos responde a la necesidad de regular los conflictos éticos que se producen en la relación, y esta práctica deontológica es uno de los argumentos que indica que el *fundraising* es una profesión y no una actividad accidental o improvisada. Además, la realidad indica que, como mínimo en una parte del

mundo, hay expertos y programas educativos específicos. Que existe una importante bibliografía que explica cómo captar fondos en múltiples contextos. Que hay leyes y códigos éticos que regulan la profesión. En definitiva, la peculiaridad de los programas y actuaciones de *fundraising* permiten afirmar que es una actividad profesional digna de estudio, reconocimiento y solvencia.

Por otro lado, las definiciones del *fundraising* más avanzadas que han sido presentadas anteriormente, como la de Grunig –gestión de interdependencias entre las ONL y sus públicos donantes–, y la de Kelly –gestión de las relaciones ambientales de búsqueda de fondos que contribuye a la efectiva organización, aumentando y protegiendo su autonomía– son las más rigurosas que puede ofrecer actualmente la disciplina. De esta manera, los *fund raisers* se convierten en los responsables de la necesaria interacción y negociación con los donantes, que determinará el grado de autonomía ganada o perdida a la hora de aceptar una donación.

Desde esta perspectiva, no importa demasiado el resultado de la respuesta del posible donante cuando se pide el donativo. Lo más importante es la manera de tratarlo una vez se ha hecho la solicitud, la administración de su respuesta (*stewardship*). Destaca, entre las estrategias más cualificadas –y de gran simbiosis con las RR.PP.– la denominada "*grupos de reconocimiento de donantes*", o también conocida como "*clubes de donativos*". Este tipo de estrategia ayuda a velar por la seguridad y tranquilidad de los donantes y las organizaciones receptoras, sobre todo para que el donante reciba alguna compensación a cambio de su donación (norma de la reciprocidad).

Así, cuando se analiza la efectividad del *fundraising*, éste tendrá que ser medido justamente por su capacidad de velar por la organización, para que la aceptación de una donación no implique mayores costes en el futuro para la organización receptora. El criterio de analizar la efectividad del *fundraising* exclusivamente por las cantidades recaudadas no es adecuado. La mejor medida de efectividad del *fundraising* no es, pues, aquella en la que la organización cuantifica económicamente sus posibles ingresos por donaciones, sino la que adopta un sistema de evaluación constante, que pueda analizar la calidad, la cantidad y la frecuen-

cia de las iniciativas de los programas del *fundraising*, y en el que se detectan los posibles conflictos con los donantes que pueden disminuir la autonomía de la organización.

Desde esta perspectiva, el planteamiento que debe asumir la ONL en cuanto a los costes globales del *fundraising* es que éstos son una inversión, que no tienen nada que ver con el resultado de la captación que ésta promueve. Así, en cuanto a la parte de costes del propio *fund raiser*, debe tenerse en cuenta la más absoluta prohibición de que éste cobre cualquier porcentaje sobre los fondos recaudados. Únicamente es aceptable el cobro de unos honorarios previamente establecidos por el programa que dirige y lleva a cabo como máximo responsable de la actuación.

Así, la ONL que toma la decisión de pedir dinero para llevar a cabo un programa de *fundraising*, únicamente estará capacitada para hacerlo en la medida que tenga una causa que responda a las necesidades sociales del momento, y su misión sea asumible por los posibles donantes como una gestión subsidiaria de sus intereses. Pero es evidente que la validez de una causa está relacionada con su capacidad de resolver problemas, es decir, la causa debe expresar los motivos por los cuales una persona ha de contribuir al progreso de la causa, y ésta ha de estar relacionada con los intereses, lealtades o preferencias personales de su universo de donantes. La causa es más importante que las necesidades de la organización, y para conseguir la máxima eficacia en la captación de fondos, la causa se ha de articular correctamente, con unos recursos adecuados y unas expresiones adecuadas. Así, la organización podrá presentarse ante sus posibles donantes con unos objetivos finales claros del por qué quiere su dinero.

Álvarez de Mon, uno de los autores españoles que asume el concepto de *fundraising* en el contexto de las fundaciones, resume en tres puntos algunas de las funciones más importantes de sus Patronatos:

1. *Fundraising*, como actuación para aportar los recursos que la organización necesita para conseguir sus objetivos. Como principal órgano recaudador de fondos, hacer llegar los recursos financieros en cantidad y calidad es

vital. No es suficiente con "amar" la entidad, sino que debe encabezarse la búsqueda de fondos, reduciendo al máximo la dependencia de peticiones emotivas y contrarreloj.
2. Una función de relaciones públicas, mediante la cual los órganos representativos de la entidad den a conocer e informen a la sociedad sobre su misión social.
3. Intrínsecamente ligada a la función anterior, establecer un lazo sólido con la comunidad en la que la organización realiza sus actividades, buscando su apoyo y su reconocimiento público.

No deja de ser una paradoja que el "Código de Buenas Prácticas" que reiteradamente ha promovido el Centro Europeo de Fundaciones en los asuntos cotidianos de las fundaciones, [233] no hable del *fundraising* como una de las obligaciones de los miembros del patronato. Mientras que pone el énfasis en la transparencia de una gestión prudente y sostenida ante el público en general, ante los beneficiarios, ante las autoridades públicas y ante si mismas, desaprovecha la ocasión de hablar de otras obligaciones fundamentales del órgano de gobierno de estas entidades, como es procurar recursos ajenos y gestionar las interdependencias con otras entidades públicas y privadas.

Finalmente, y en cuanto a las técnicas específicas del *fundraising*, indicar que no hay consenso para clasificarlas ni concretar una tipología específica. Aún así, se aporta una innovadora clasificación, planteada desde una visión analítica de RR.PP., en la que se estructuran según vayan dirigidas a un posible donante de la organización o se dirijan a colectivos diversos de personas, diferenciando, además, a los públicos del propio universo de la entidad y los públicos más allá de este universo. En concreto, 16 técnicas diferenciadas, de las cuales se pueden llegar a desprender decenas de combinaciones y aproximaciones.

Así mismo, una buena parte de la investigación ha tratado de analizar el *fundraising* como especialización de las RR.PP. Desde esta perspectiva, diversos autores consideran que es necesario orientar al *fundraising* hacia el cuerpo doctrinal de las RR.PP. Las teorías de la comunicación, sobre todo las que tratan la persuasión –que es principalmente un proceso de comunicación– re-

presentan el esfuerzo de transmitir información, tratando de cambiar o neutralizar las opiniones hostiles de la gente, o en todo caso, mantenerlas si son favorables. Estas teorías de la comunicación ofrecen una base para entender las relaciones entre las ONL y sus públicos donantes. Así, se puede llegar a afirmar que la selección de técnicas utilizadas por los técnicos en RR.PP. y los técnicos en *fundraising* está basada en los mismos objetivos de comunicación. Si en el futuro la teoría de la "relación de los donantes" de Grunig & Hunt se va aceptando en el entorno académico y práctico de las RR.PP., muchos autores deberán reconocer la importancia del *fundraising* como una función de la práctica de las mismas, y tendrá que desarrollarse junto al resto de funciones especializadas de la práctica de las RR.PP.

ANEXOS

Página

A.1. Fiscalidad de la donación en el contexto español……..... 341
A.2. Radiografía impositiva de España en la segunda mitad de la década de los 90..... 349
A.3. Centros académicos más destacados relacionados con la disciplina del *fundraising*..... 365
A.4. Consultoras más destacadas de *fundraising* de los EUA..... 369
A.5. Organizaciones destacadas en el ámbito del "tercer sector" y del *fundraising*…..... 375
A.6. Foros y bases de datos *on-line* relacionados con el *fundraising*..... 379
A.7. Libros recomendados en el ámbito del *fundraising*..... 385
A.8. Diarios y revistas de interés en el ámbito del *fundraising*..... 391

ANEXO 1

LA FISCALIDAD DE LA DONACIÓN EN EL CONTEXTO ESPAÑOL
Dr. Manuel Palencia-Lefler Ors (2000)

En los EUA –referente obligado en todo trabajo comparativo en el ámbito filantrópico– las donaciones a las ONL son deducibles hasta un 50% de la base imponible del contribuyente, e incluso, el importe que excede puede deducirse al año siguiente. Desde esta perspectiva, la cuota del impuesto sobre esta mitad de la renta que el contribuyente ha dado y que habría librado a Hacienda se convierte en subvención pública a la actividad que ha decidido favorecer. La carga fiscal se mantiene, las subvenciones públicas continúan, pero quien decide en qué se gasta el impuesto no es un político o un funcionario, sino cada uno de los contribuyentes.

En el contexto español, el título II de la Ley 30/1994 sobre participación en actividades de interés general regula las actuaciones por las cuales las personas físicas y las personas jurídicas pueden hacer donaciones –también se tratan otros tipos de participación como el patrocinio o el convenio de colaboración– así como la ordenación jurídica de los beneficios fiscales que representan estas actividades.

Respecto a los donatarios, el artículo 63 de la mencionada LFIF de 1994 y su Disposición Adicional Sexta muestran quiénes pueden ser los que reciban esos donativos incentivados:

a) Las fundaciones y asociaciones de utilidad pública acogidas a la LFIF.
b) El Estado, las Comunidades Autónomas, las Corporaciones locales, las Universidades Públicas y los Colegios Mayores adscritos a las mismas, los organismos públicos de investigación, el Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música y el Instituto Nacional para la Conservación de la Naturaleza y organismos análogos de las Comunidades Autónomas.

c) Los entes públicos y los organismos autónomos administrativos que reglamentariamente se determinen.
   - Agencia Española de Cooperación Internacional
   - Consejo Superior de Deportes
   - Museo del Ejército
   - Centro de Arte Reina Sofía
   - Biblioteca Nacional
   - Museo del Prado
   - Instituto de Cinematografía y de las Artes Audiovisuales

d) La Iglesia Católica y las iglesias, confesiones y comunidades religiosas que tengan suscritos acuerdos de cooperación con el Estado Español.
e) El Instituto de España y las Reales Academias Oficiales integradas en el mismo, las instituciones con fines análogos a la Real Academia Española de las Comunidades Autónomas con lengua oficial propia.
f) La Cruz Roja Española.
g) El Real Patronato de Prevención y Atención a Personas con Minusvalía.
h) La ONCE.

En cuanto a los donativos, y respecto a los individuos, tienen una fiscalidad referida exclusivamente al Impuesto de la Renta de las Personas Físicas (IRPF). Esta ley, elaborada anualmente de manera casi paralela a los presupuestos generales del Estado, otorga un trato fiscal favorable a las donaciones de bienes (no dinerarias) y a las donaciones en efectivo. Respecto a las personas jurídicas, los donativos tienen una fiscalidad referida exclusivamente al Impuesto de Sociedades (IS), que otorga un trato fiscal favorable a las donaciones de bienes y a las donaciones en efectivo.

1. De bienes (no dinerarias)
   a) Donaciones puras y simples de bienes que forman parte del patrimonio histórico español, inscritos en el correspondiente registro o inventario. [234]
   b) Donaciones puras y simples de obras de arte de calidad garantizada en favor de entidades que persiguen entre sus fines la realización de actividades museísticas y el fomento y difusión del patrimonio artístico español, y que se comprometan a destinar estas obras a la exposición pública. [235]

c) Donaciones puras y simples de bienes que han de formar parte del activo material de la entidad donadora (receptora de la donación) y que contribuyen a la realización de sus actividades. [236]

Estas donaciones de bienes dan derecho a deducir de la cuota del IRPF del donante el equivalente al 20% del importe, que no podrá exceder, en ningún caso, del 10% de la base liquidable del impuesto. [237] Respecto a las personas jurídicas, los dos primeros supuestos dan la posibilidad de deducción conjunta del 30% de la base imponible al efecto del IS del donante, o alternativamente, se pueden acoger al límite del 3 por 1.000 del volumen de ventas, sin que en ningún caso la aplicación de este último porcentaje pueda determinar una base imponible negativa. Respecto al tercer supuesto, los límites se establecen en el 10% de la base imponible o en el 1 por 1.000 del volumen de ventas. En los tres supuestos, las donaciones se consideran gasto fiscalmente deducible en cuanto a la determinación de la base imponible del IS.

2. En efectivo
   a) Las cantidades aportadas para la realización de las actividades que la entidad donadora efectúe en cumplimiento de los fines protegidos por la Ley.
   b) Las cantidades aportadas para la conservación, reparación y restauración de los bienes que forman parte del patrimonio histórico español, inscritos en el correspondiente registro o inventario.

Estas donaciones en efectivo dan derecho a deducir de la cuota del IRPF del donante el 20% del importe, que no podrá exceder, en ningún caso, del 10% de la base liquidable del impuesto. Este límite es común al que se aplica a las cantidades donadas a las fundaciones y a las asociaciones de utilidad pública no incluidas en la Ley 30/94, así como la deducción por inversiones realizadas en la adquisición y gastos de conservación, reparación, restauración, difusión y exposición de bienes que estén inscritos en el Registro General de Bienes de Interés Cultural. Respecto a las deducciones de las personas jurídicas por donaciones en efectivo, debe señalarse que los límites que establece la ley quedan establecidos en el 10% de la base imponible del IS o en el 1 por 1.000 del

volumen de ventas, sin que este último porcentaje pueda determinar una base imponible negativa.

A modo de síntesis, sirva el cuadro siguiente, utilizado por el autor de la presente obra en el ámbito académico:

INCENTIVOS PARA LA DONACIÓN

En el impuesto de sociedades (IS)	En el impuesto de la Renta (IRPF)
Incentivos a) Donación de bienes del patrimonio histórico español y obras de arte de calidad. 30% sobre la base imponible. 3% sobre el volumen de ventas b) Donación activo material / dineraria 10% sobre la base imponible 1% sobre el volumen de ventas c) Donación actividades y programas prioritarios de mecenazgo 15% sobre la base imponible **Valoración de la donación** 1. Bienes patrimonio histórico y obras de arte: Valoración de la Junta de Calificación, Valoración y Exportación 2. Activo material y dinerarias - Coste de producción (si está producido por el donante) - Precio de adquisición (no superior al precio de mercado) - Valor neto contable (si está usado)	**Incentivos** 20% con carácter general 25% donaciones para actividades y programas prioritarios de mecenazgo 10% para fundaciones y asociaciones de utilidad pública no incluidas en el ámbito de la Ley 30/94 **Valoración de la donación** 1. Bienes patrimonio histórico y obras de arte: Valoración de la Junta de Calificación, Valoración y Exportación 2. Activo material y dinerarias - Coste de producción (si está producido por el donante) no superior al precio de mercado - Precio de adquisición conforme a las reglas del IRPF.

Fuente: Palencia-Lefler (2000)

En cuanto a la justificación de los donativos efectuados, las personas físicas o entidades deberán acreditar la efectividad de la donación efectuada, mediante certificación expedida por la entidad donataria en la que, además del número de identificación fiscal y de los datos de identificación personal del donante y de la entidad donataria, se haga constar lo siguiente:

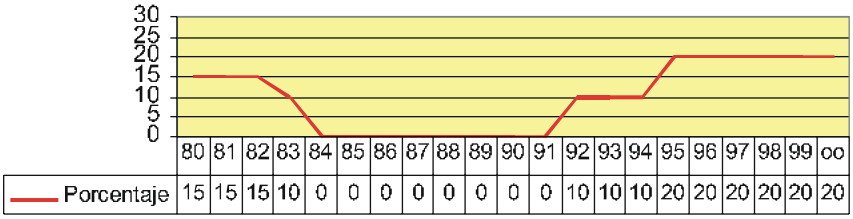
a) Mención expresa de que la entidad donataria se encuentra incluida entre las que tienen la condición.
b) Fecha e importe del donativo cuando éste sea dinerario.
c) Documento público u otro documento auténtico que acredite la entrega del bien donado cuando no se trate de donativos en dinero.
d) Destino que la entidad donataria dará al objeto donado en el cumplimiento de su finalidad específica.
e) Mención expresa del carácter irrevocable de la donación.

En el caso de revocación de la donación se ingresarán las cuotas correspondientes a los beneficios disfrutados en el período impositivo en que dicha revocación se produzca, sin perjuicio de los intereses de demora que procedan.

Recientemente, el gobierno central ha aprobado el modelo de declaración informativa de donaciones que da derecho a deducción del IRPF, [238] una declaración que está obligada a presentar toda entidad sin ánimo de lucro que reciba este tipo de donativo, y en la que deben incluir, obligatoriamente, todos las datos fiscales del donante.

Las fluctuaciones sufridas por la normativa vigente en cuanto al porcentaje del tope de deducción en el IRPF por donativos han sido importantes, producto de la decisión política de los diferentes gobiernos.

Porcentaje de deducción en el IRPF para donativos a entidades sin ánimo de lucro (1980-2000)



Fuente: Palencia-Lefler (2000)

A destacar los ejercicios fiscales de 1985 a 1992 como una etapa nefasta para las entidades sin ánimo de lucro, una etapa en la cual el PSOE no estimuló fiscalmente a los ciudadanos para que contribuyesen con donaciones privadas a estas entidades. A pesar de ello, en los períodos 1985-87 se permitió la deducción del 20% para donaciones de bienes del patrimonio histórico español, [239] así como en el período 1988-92 se permitieron deducciones diversas, del 10%, para acontecimientos como la Expo-92, las Olimpiadas de Barcelona, Madrid Capital Europea o el Quinto Centenario, deducciones que no esconden la realidad histórica de una etapa contraria a las instituciones del "tercer sector". La entrada en vigor de la Ley 30/1994 de fundaciones rompió esa dinámica y situó el tope máximo de deducción para donaciones a fundaciones y asociaciones de utilidad pública en el 20% de la cantidad donada, tope actualmente vigente.

Es necesario hacer una clara referencia al año 1984, por su interés histórico: la deducción por donativos en la cuota del IRPF de aquel año era menor que el año anterior, que pasa del 15% al 10%. Aún así, se triplican las cantidades donadas, se duplican los contribuyentes y aumenta un 10% la media de donación por contribuyente en comparación con el año anterior. Pero al mismo tiempo, el gasto fiscal para hacienda se duplica, noticia económica que desborda el equipo de gobierno español que tratará, con éxito, de reducir estos efectos. Así, suprime cualquier deducción por donativos a iniciativas sociales, mediante la ley 50/1984 de 30 de diciembre de presupuestos generales del Estado y que, a lo largo de 6 años, convirtió a España en tierra inhóspita para las ONL, a excepción de aquellas entidades relacionadas con el patrimonio histórico español y aquellas que llevaran a término iniciativas promocionales y patrocinios diversos en nombre de la Administración –Expo'92, Barcelona'92, Madrid'92, entre otros–.

La caída en el número de contribuyentes que hacen algún tipo de donación entre los años 1985 y 1991 es significativa y no deja lugar a dudas en cuanto a la respuesta de la sociedad ante esta decisión política, sobre todo si se tiene en cuenta su rápida recuperación, producida sólo en tres años –entre 1992 y 1994– en relación con la deducción fiscal en la cuota del IRPF para donativos a entidades privadas benéficas, en este caso, las fundaciones y las asociaciones de utilidad pública. Esta rápida recuperación en el número de contribuyentes y

donaciones en tan sólo 3 años permite afirmar que los incentivos fiscales son un motor indispensable para la economía del "tercer sector". Desde esta perspectiva, las decisiones políticas –como las de suprimir, reducir o aumentar estos incentivos indirectos– dependen de los partidos políticos y no de los altos funcionarios de las administraciones públicas. A menudo, el ciudadano no es consciente de ello y lo olvida cuando tiene que votar. Debe tenerse en cuenta, además, que el gasto fiscal que supone para el Estado las deducciones por donativos –36 millones de euros para el año 1998– y que deja de recaudar, representa únicamente el 0'42% del conjunto de deducciones que los ciudadanos desgravan en sus declaraciones anuales, que supera lo 6.000 millones de euros (deducciones familiares, gastos de enfermedad, vivienda, seguros de vida, etc). Por tanto, las cifras en términos absolutos son muy bajas y desfavorables al libre espíritu filantrópico del ciudadano. Las cantidades donadas, los más de 200 millones de euros que los españoles donaron en 1998, representan una cifra importante para España y su contexto histórico reciente, aunque poco considerable si se compara con países de gran tradición filantrópica.

Finalmente, una breve referencia al posicionamiento del grupo parlamentario catalán de CiU en Madrid que reclama una reforma global de la Ley 30/1994 por considerar que no estimula las donaciones. El grupo parlamentario pide, entre otras cosas: elevar del 20 al 35% el porcentaje de deducción de los donativos, elevar al 100% el porcentaje de deducción por los primeros 150 euros, y crear desgravaciones para las donaciones que efectúen las empresas en bienes que pertenezcan al patrimonio natural y que se adquieran para ser donadas a organizaciones de defensa del medio ambiente. (*)

(*) Todo parece indicar que para el año 2002 no habrá cambios sustanciales. La previsión es aumentar del 20 al 25% el porcentaje de deducción de los donativos para las personas físicas, y hasta un 35% para las empresas en determinados supuestos.

ANEXO 2

RADIOGRAFÍA IMPOSITIVA DE ESPAÑA EN LA SEGUNDA MITAD DE LA DÉCADA DE LOS 90 Dr. Manuel Palencia-Lefler Ors (2000)

España es un país de alta presión fiscal sobre sus contribuyentes por razones del crecimiento económico acelerado vivido desde 1980 y sus necesidades de financiación pública. También, esta presión fiscal es la que es, en la medida que el Estado –y las Autonomías– no han conseguido unos niveles de confianza razonables con las economías particulares de los ciudadanos. Por ello, la hacienda pública es reconocida por los contribuyentes como un ente recaudador en su máxima expresión, lejos de la ambigüedad con la que se presenta en otros países.

Respecto a España, además, hay que tener en cuenta la diversidad de fuentes recaudadoras de impuestos directos e indirectos, en diversas haciendas autonómicas, que llegan a la máxima expresión respecto a las Comunidades Autónomas forales del País Vasco y Navarra que cuentan con la capacidad normativa y recaudadora de todos los impuestos. Al resto de comunidades les han sido cedidos los impuestos más pequeños y su recaudación, aunque el Estado central se reserva los más importantes. Aún así, desde 1997 se ha procedido a descentralizar partes porcentuales de algunos impuestos como el IRPF –no su recaudación sino su distribución– y es voluntad de algunas autonomías continuar esta línea hasta llegar al límite que permita no romper la caja única del Estado. [240]

La presión fiscal se ve también acentuada por los impuestos municipales, directamente gestionados por las haciendas de cada municipio, con impuestos de diferente carga impositiva. La naturaleza de este tipo de impuesto no es relevante en cuanto al interés de este capítulo y por eso no serán tratados en este contexto.

La recaudación de los grandes impuestos ascendió a 102.892 millones de euros respecto al año 1998, teniendo en cuenta tanto los impuestos directos (Renta, Sociedades, Patrimonio, Sucesiones y Donaciones) como los indirectos (IVA, Transmisiones Patrimoniales, Actos Jurídicos Documentales, Especiales, etc) y las Tasas y otros ingresos.

ESPAÑA RECAUDACIÓN por impuestos 1998	
	En millones de euros
IMP. DIRECTOS	49.957
IMP. INDIRECTOS	50.931
TASAS y OTROS INGR.	2.003
TOTAL recaudación	**102.892**

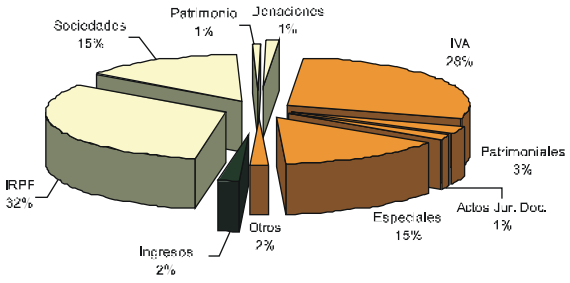
Fuente: Palencia-Lefler (2000), según datos del libro *Recaudación y Estadísticas de la reforma tributaria, 1988-1998.* Ministerio de Economía y Hacienda (1999)

Porcentualmente, el Impuesto de la Renta de las Personas Físicas (IRPF) es el más importante en cuanto a importe recaudado (32.530 millones de euros) y contribuyentes afectados (14'6 millones de personas), y representa un 66% de la recaudación de los impuestos directos (o un 32% de la totalidad de impuestos).

Le sigue el Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) que recaudó 28.915 millones de euros sobre las diferentes operaciones mercantiles afectadas, aunque las devoluciones representaron 9.036 millones de euros. El IVA representa, porcentualmente el 57% de los impuestos indirectos (o un 28% de la totalidad de impuestos).

Le sigue en importancia el Impuesto de Sociedades (IS), que recaudó aquel mismo año casi 15.000 millones de euros. Una cifra similar recaudaron los impuestos especiales indirectos como los hidrocarburos, los alcoholes y el tabaco, la cerveza y la electricidad, entre otros.

Recaudación por impuestos ESPAÑA 1998



Fuente: Palencia-Lefler (2000), según datos del libro *Recaudación y Estadísticas de la reforma tributaria, 1988-1998.* Ministerio de Economía y Hacienda. (1999)

A continuación, unos datos más concretos de cada uno de estos impuestos, concretados por Comunidades Autónomas, y en los que, a pesar de no poder desagregar alguno de los impuestos importantes por autonomías, se distingue claramente las comunidades que aportan más riqueza, como es, por encima de todas, Cataluña.

ESPAÑA recaudación impuestos directos 1998

En millones de pesetas	IRPF	Sociedades	Patrimonio	Sucesiones y Donaciones	TOTALES
Andalucía			9.690	13.936	23.626
Aragón			4.895	7.517	12.412
Asturias			3.218	4.625	7.843
Baleares			3.886	5.220	9.106
Canarias			4.105	2.944	7.049
Cantabria			2.270	5.187	7.457
Castilla León			6.766	11.800	18.566
Castilla Mancha			2.030	3.718	5.748
Cataluña			33.022	34.956	67.978
Extremadura			330	1.642	1.972
Galicia			5.333	10.432	15.765
Madrid				37.653	37.653
Murcia			1.703	1.985	3.688
La Rioja			1.277	1.667	2.944
Valencia			12.526	16.580	29.106
País Vasco	398.945	125.269	13.365	4.413	541.994
Navarra	89.457	38.673	4.803	1.501	134.478
Estado	4.999.765	2.325.519	39.876	469	(1) 7.365.511
TOTALES	5.488.167	2.489.461	149.095	166.245	(1) 8.292.896
%	66'2%	30%	1'8%	2%	100%

(1) Hay que tener en cuenta 72 millones de pesetas en cifra negativa de otros impuestos directos.
Fuente: Palencia-Lefler (2000), según datos del libro *Recaudación y Estadísticas de la reforma tributaria, 1988-1998.* Ministerio de Economía y Hacienda. (1999).

En millones de pesetas	IVA	Transmisiones Patrimoniales	Actos jurídicos Documentales	Especiales (2)	Otros impuestos (3)	TOTALES
Andalucía		66.088	30.038			96.127
Aragón		12.157	6.254			18.411
Asturias		8.181	4.781			12.962
Baleares		17.760	7.331			25.091
Canarias		12.191	7.422			19.613
Cantabria		7.105	3.135			10.240
Castilla León		21.560	11.043			32.604
Castilla Mancha			12.347	6.646		18.993
Cataluña		109.290	58.522			167.813
Extremadura		5.231	2.391			7.622
Galicia		18.499	11.282			29.780
Madrid		104.209	47.245			151.454
Murcia		10.718	5.575			16.293
La Rioja		3.093	1.847			4.940
Valencia		51.279	28.195			79.474
País Vasco	368.761	26.282	14.026	153.212	7.397	569.678
Navarra	121.849	6.195	4.382	45.915	2.554	180.895
Estado	4.366.314	1.088	518	2.391.225	253.458	7.012.603
TOTALES	4.856.924	493.273	250.633	2.590.352	263.409	8.454.592
%	57'4%	5'8%	3%	30'7%	3'1%	100%

(2) Hidrocarburos, labores de tabaco, alcoholes, cerveza, electricidad, determinados medios de transporte, productos intermedios. (3) Renta tráfico exterior, primas de seguros, cotización de productos azucareros, y otros.
Fuente: Palencia-Lefler (2000), según datos del libro *Recaudación y Estadísticas de la reforma tributaria, 1988-1998.* Ministerio de Economía y Hacienda. (1999).

Deben destacarse las comunidades forales del País Vasco y Navarra, con capacidad normativa y de recaudación sobre todos los impuestos, que consiguieron unos ingresos de 6.626 millones y 1.807 millones de euros respectivamente, aunque eso no indica un grado de riqueza especial, sobre todo respecto a Navarra.

Respecto al Impuesto de Patrimonio, uno de los más importantes en cuanto a la presente obra y sus intereses, y en consonancia con las mismas fuentes, deben destacarse las diferencias de riqueza declarada entre las diversas autonomías, sobre todo con respecto a Cataluña y el resto de Comunidades Autónomas

RECAUDACIÓN DEL IMPUESTO DE PATRIMONIO (1998) En millones de euros	
Andalucía	57,8
Aragón	28,9
Asturias	19,2
Baleares	22,8
Canarias	24,6
Cantabria	13,2
Castilla León	40,3
Castilla-Mancha	12,0
Cataluña	**198,7**
Extremadura	1,8
Galicia	31,9
Murcia	10,2
La Rioja	7,2
Valencia	75,3
País Vasco	80,1
Navarra	28,9
TOTALES	**657,9**

En cuanto al Impuesto de Sucesiones y Donaciones, su recaudación en el conjunto de impuestos es muy pequeña, 1.000 millones de euros, un 2% en el conjunto de impuestos directos. Madrid es la comunidad con el porcentaje más importante del conjunto de Comunidades Autónomas –un 22%– seguida de Cataluña con un 21%.

Respecto a los impuestos indirectos de Transmisiones Patrimoniales y de Actos Jurídicos Documentales, controladores del tráfico de bienes entre contribuyentes, suman una recaudación de 4.481 millones de euros, no llega al 9% del total de impuestos indirectos (o un 4% en el conjunto impositivo global). Cataluña mantiene su tónica superior en el conjunto de autonomías recaudando un 22’5% de estos impuestos.

Un análisis no exhaustivo de los datos expuestos permite afirmar que, respecto a la fiscalidad impositiva de las Comunidades Autónomas, existen tres grandes grupos diferenciados. Por un lado, las comunidades de Cataluña y Madrid, con un alto nivel de riqueza declarada, tanto respecto a bienes individuales como corporativos, con un tráfico de operaciones civiles y mercantiles importante. Otro grupo lo integran el grueso de Comunidades Autónomas con un nivel de riqueza medio como es el caso de la comunidad Valenciana, País Vasco, Andalucía, y en menor medida, Galicia y Castilla León. El resto de comunidades, con La Rioja a la cola, forman un grupo de Comunidades Autónomas con diferentes niveles de riqueza pero a gran distancia del primer grupo.

Breves referencias al Impuesto de la Renta de las Personas Físicas (IRPF)

Se presentan a continuación algunos datos referidos al IRPF con el objetivo de delimitar la figura del contribuyente español, analizando superficialmente su riqueza declarada. [241] Eso puede permitir conocer algunos datos sobre las bolsas de riqueza actuales, datos esenciales para los especialistas en *fundraising* a la hora de planificar la búsqueda de donantes, tanto de los grupos de pequeños donantes como de los grandes donantes.

Los datos referidos para este breve análisis son del año 1996. En cuanto al número de declarantes españoles del IRPF debe indicarse que la cifra total ha llegado, en el ejercicio fiscal de 1996, a 14.657.443 contribuyentes. El crecimiento acumulado desde 1986 es importante ya que, en aquel ejercicio fiscal, el número de declarantes fue tan sólo de 7.895.805.

Destaca el hecho que el 80% de los rendimientos económicos de los contribuyentes españoles proviene de rentas del trabajo por cuenta ajena y que afecta al 86% de la población. Los más de 150.602 millones de euros de rendimientos declarados por este concepto configuran, a grandes trazos, la figura del contribuyente español. Otros rendimientos económicos obtenidos en actividades em-

presariales y profesionales tienen un carácter minoritario en el conjunto de la declaración del impuesto.

Los datos siguientes pueden ayudar a comprender la realidad impositiva española en cuanto a las personas físicas.

IMPUESTO DE LA RENTA DE LAS PERSONAS FÍSICAS (IRPF)
TOTAL DECLARANTES IRPF 14.657.443 1996

	NUMERO DECLARANTES	%	RENDIMIENTOS NETOS (*)	%
Rendimientos del Trabajo	12.557.688	85'91%	25.810.475	80'81%
Actividades Empresariales				
Estimación directa	355.949	2'44%	499.562	1'55%
Estimación Objetiva Coeficiente	256.769	1'76%	289.488	0'90%
Est. Objetiva Ind. Módulos	1.850.383	12'66%	1.945.662	6'03%
Actividades Profesionales				
Estimación directa	286.096	1'96%	850.273	2'64%
Estimación Objetiva Coeficiente	234.009	1'60%	239.692	0'74%
Capital Mobiliario				
Sujeto a retención	12.124.444	82'94%	2.248.382	6'97%
Sin retención	599.742	4'10%	173.704	0'54%
Reducción legal			(210.620)	0'65%
Capital Inmobiliario				
Bienes inmuebles propios	9.583.661	65'56%	(570.750)	1'77%
Bienes arrendados	1.127.823	7'72%	731.546	2'27%
Incremento de patrimonio regular			118.882	0'37%
Transparencia Fiscal			112.135	0'35%
Resto			22.409	0'07%
BASE IMPONIBLE REGULAR			32.260.841	100%
BASE LIQUIDABLE			**32.364.636**	100%
CUOTA ÍNTEGRA			6.187.557	100%
CUOTA LÍQUIDA			**4.940.877**	100%
DEVOLUCIONES	10.405.081	70'99%	1.012.161	20'49%
RENDIMIENTO FISCAL DEL IRPF PARA EL ESTADO			**3.928.716**	**79'51%**

(*) En millones de pesetas.
Fuente: Palencia-Lefler (2000), según datos del Documento de Trabajo 9/98 *Las principales magnitudes del IRPF en 1996*. DG Tributos. Ministerio de Economía y Hacienda (Mayo 1998)

Respecto al capital inmobiliario, más de 9 millones y medio de contribuyentes declararon bienes inmuebles propios, cifra que representa un 65% de los declarantes del impuesto. Este hecho es una característica definitoria del perfil del contribuyente español, más ligado al concepto de propiedad de los bienes inmuebles propios que a la figura del arrendatario, aspecto que lo diferencia sustancialmente de otros países de la órbita anglosajona. A pesar de ello, este capítulo impositivo no supuso unos ingresos para hacienda, dadas las especiales características incentivadoras para la compra de la vivienda impulsadas desde los diferentes gobiernos. En cuanto a los ingresos de rentas obtenidos de arrendamientos de bienes propios, más de un millón de contribuyentes declararon unos rendimientos netos de 4.407 millones de euros.

Es necesario tener en cuenta que los datos declarados respecto al capital inmobiliario son sustancialmente inferiores a los reales, tanto desde el punto de vista de las valoraciones catastrales respecto a la propiedad, como desde la no-declaración de contratos de alquiler respecto a los bienes arrendados.

De una base liquidable del impuesto superior a los 192.771 millones de euros, la cuota líquida de recaudación ascendió, en el ejercicio 1996, a 29.518 millones de euros, aunque quedó minorada hasta los 23.493 millones de euros por el efecto de las devoluciones. Debe indicarse que el ejercicio 96 aún sufrió de unas retenciones intencionadamente superiores en las nóminas de los trabajadores, hecho que ocasionó un 70% de declaraciones con derecho a devolución. [242]

A continuación, se exponen unos datos del IRPF, del mismo ejercicio fiscal, presentados según los tramos de la base liquidable del impuesto con el objetivo de detectar, cuantitativamente, las bolsas de riqueza de la ciudadanía española, teniendo en cuenta que son una referencia exclusiva a los ciudadanos con ingresos brutos superiores a 6.626 euros y que han presentado la declaración. El gran grueso de la tercera edad y los jóvenes, y buena parte de los ingresos producto de la economía sumergida no quedan reflejados en el siguiente cuadro.

IMPUESTO DE LA RENTA DE LAS PERSONAS FÍSICAS (IRPF) 1996						
Tramos base liquidable Miles de pesetas	**DECLARANTES**			**IMPORTES**		
	Número	**% sobre declarantes**		**Cuantía (miles de pesetas)**	**% Cuantía Acumulada**	**Media por declarante (en pesetas)**
		%	**%** acum.			
< 0	59.720	0’41%	0’41%	(69.844.635)	0’22%	(1.169.535)
0-250	357.624	2’44%	2’85%	42.197.130	0’09%	117.993
250-500	487.624	3’33%	6’17%	187.241.446	0’49%	383.987
500-750	853.713	5’82%	12’%	545.117.663	2’18%	638.526
750-1000	1.319.513	9’%	21%	1.156.251.691	5’75%	876.272
1000-1250	1.527.303	10’42%	31’42%	1.724.308.013	11’08%	1.128.989
1250-1500	1.635.515	11’16%	42’58%	2.246.544.540	18’02%	1.373.601
1500-1750	1.401.744	9’56%	52’14%	2.272.321.533	25’04%	1.621.067
1750-2000	1.149.404	7’84%	59’98%	2.149.797.945	31’68%	1.870.359
2000-2250	925.459	6’31%	66’30%	1.963.340.366	37’75%	2.121.477
2250-2500	768.857	5’25%	71’54%	1.823.220.693	43’38%	2.371.339
2500-2750	650.228	4’44%	75’98%	1.704.321.769	48’65%	2.621.114
2750-3000	546.664	3’73%	**79’71%**	**1.569.584.752**	**53’50%**	2.871.206

3000-3250	465.747	3’18%	82’89%	1.454.045.140	57’99%	3.121.964
3250-3500	399.111	2’72%	85’61%	1.345.761.558	62’15%	3.371.898
3500-3750	326.476	2’23%	87’84%	1.182.483.536	65’80%	3.621.962
3750-4000	274.180	1’87%	89’71%	1.061.048.725	69’08%	3.869.898
4000-4250	216.413	1’48%	91’18%	891.668.204	71’84%	4.120.216
4250-4500	172.757	1’18%	92’36%	755.053.406	74’17%	4.370.610
4500-4750	140.471	0’96%	93’32%	649.144.079	76’17%	4.621.196
4750-5000	117.108	0’80%	94’12%	570.443.000	77’94%	4.871.085
5000-5500	180.385	1’23%	95’35%	944.560.178	80’86%	5.236.357
5500-6000	133.290	0’91%	96’26%	764.880.865	83’22%	5.738.471
6000-6500	100.721	0’69%	96’95%	628.323.807	85’16%	6.238.260
6500-7000	78.531	0’54%	97’48%	529.243.407	86’80%	6.739.293
7000-7500	61.619	0’42%	97’90%	446.208.838	88’17%	7.241.416
7500-8000	49.322	0’34%	98’24%	381.773.524	89’35%	7.740.431
8000-8500	38.950	0’27%	98’51%	320.980.318	90’35%	8.240.830
8500-9000	31.620	0’22%	98’72%	276.380.848	91’20%	8.740.697
9000-9500	25.436	0’17%	98’90%	235.077.053	91’93%	9.241.903
9500-10000	20.944	0’14%	**99’04%**	**204.053.765**	**92’56%**	9.742.827
10000-15000	91.849	0’63%	99’66%	1.089.384.971	95’92%	11.860.608
15000-20000	24.109	0’16%	99’83%	411.565.290	97’19%	17.071.023
20000-25000	10.045	0’07%	99’90%	222.705.942	97’88%	22.170.826
25000-30000	4.884	0’03%	99’93%	132.905.058	98’29%	27.212.338
30000-35000	2.884	0’02%	99’95%	93.122.917	98’58%	32.289.500
35000-40000	1.750	0’01%	99’96%	65.416.875	98’78%	37.381.072
40000-45000	1.222	0’01%	99’97%	51.751.008	98’94%	42.349.433
45000-50000	830	0’01%	99’98%	39.266.387	99’06%	47.308.900
50000-75000	2.032	0’01%	99’99%	122.075.680	99’44%	60.076.614
75000-100000	691	0’00%	100%	59.000.825	99’62%	85.384.696
> 100.000	698	0’00%	100%	121.908.129	100%	174.653.479
TOTALES	**14.657.443**	**100%**	**100%**	**32.364.636.242**	**100%**	**2.208.068**

Fuente: *Recaudación y Estadísticas de la reforma tributaria, 1988-1998.* Ministerio de Economía y Hacienda (1999)

Una primera lectura debe permitir diferenciar tres grandes grupos de contribuyentes. Por una lado, los que su base liquidable está comprendida entre 0 y 18.000 euros (0-3 millones de pesetas en la tabla). Por otro, una franja intermedia que comprende aquellos contribuyentes con bases liquidables entre 18.000 euros y 60.000 euros (3-10 millones de pesetas), que coincide, sociológicamente, con la clase social media y la clase social media alta. Y finalmente, una franja con bases liquidables superiores a los 60.000 euros.

A) Respecto al tramo de 0 a 18.000 euros de base liquidable hay que afirmar que representa el 80% del volumen de declarantes y un 53% de la cuantía económica global, es decir, 102.409'6 millones de euros. El mayor número de contribuyentes y cuantía se distribuye en el tramo de 6.000—12.000 euros, con un 40% de declarantes y 50.602 millones de euros. Como en cualquier país de desarrollo económico reciente, la gran mayoría de la población no tiene la gran mayoría de la riqueza, sin que ponga en duda el notable esfuerzo que ha hecho España en los últimos veinte años del siglo XX en el reparto de una pequeña parte de esa riqueza entre la clase media baja, sobre todo respecto a los ciudadanos entre los 25 y los 40 años de edad.

   En este gran grupo de contribuyentes se focaliza la mayor parte de la gente trabajadora con pocos ahorros y que, como se dice vulgarmente, viven al día. Desde esta perspectiva, la búsqueda de grandes donantes se presenta difícil en este tramo de contribuyentes.

B) El tramo de 18.000—60.000 euros representa el 19% del volumen de declarantes y un 39% de la cuantía económica, concretamente 75.903 millones de euros. El grueso central del tramo lo ocupan los contribuyentes entre 18.000 y 30.000 euros, que representan un 14% del global de declarantes y 39.156 millones de euros.

   Este grupo representa la clase social media y la clase social media alta del país, con un número elevado de profesionales y directivos de empresa así como de gran parte del colectivo de trabajadores autónomos. El nivel de ahorro es más importante que en el grupo anterior, pero la finalidad del ahorro está ligada a los bienes considerados primordiales (la hipoteca de la primera vivienda, los estudios de los hijos) o a los bienes aspiracionales (segunda residencia, vacaciones) dejando poco espacio a la filantropía. Los ciudadanos españoles no han consolidado, por ahora, los niveles de bienestar individual y familiar de otros países, dado el corto período de bonanza económica vivido en España. Sus objetivos, pues, pasan por conseguir ese bienestar personal.

C) El tercer tramo, que lo forman aquellas bases liquidables del impuesto superiores a 60.000 euros, representa únicamente un 1% del volumen de

declarantes y un 8% de la cuantía, es decir, 15.000 millones de euros. El grueso central del tramo lo ocupan los contribuyentes entre los 60.000 y los 150.000 euros, concretamente 126.000 declarantes en toda España y que cuentan con unos rendimientos netos declarados de 10.240 millones de euros.

Los tramos superiores, como son las bases liquidables entre los 150.000 y los 450.000 euros, cuentan con 13.602 contribuyentes con unos rendimientos globales de 3.012 millones de euros. Y los que han declarado cifras superiores a los 450.000 euros han sido 1.389 declarantes, con unos rendimientos netos de 1.204 millones.

La concentración de riqueza en manos de pocas personas, característica de la historia humana en todos los países y culturas desde tiempos ancestrales, se hace evidente en este tramo de contribuyentes y se acentúa, aún más, cuando el contribuyente cuenta, además, con patrimonio familiar o social complementario.

En cualquier caso, el breve análisis cuantitativo presentado es insuficiente para un estudio avanzado de captación de fondos ya que necesita de un análisis cualitativo paralelo que permita llegar al nombre y apellido del contribuyente, hecho extremadamente difícil en España, dadas sus especiales características. Sea por las razones que sea, los ciudadanos españoles no demuestran su riqueza y no les interesa que se les reconozca públicamente esa característica, al contrario de lo que pasa en los EUA y otros países occidentales. Eso hace difícil la búsqueda de grandes donantes.

Breves referencias al Impuesto de Patrimonio

De manera complementaria al IRPF, el Impuesto de Patrimonio puede ofrecer datos significativos de la riqueza en España. Es necesario tener en cuenta que es un impuesto irreal, ya que presenta unas diferencias demasiado importantes entre los importes de los bienes declarados y los precios de mercado de estos bienes. Es un impuesto de reciente creación –fue implantado en el ejercicio fiscal de 1992– y tienen obligación de rendir cuentas patrimoniales aquellos contribuyentes con base imponible superior a los 102.410 euros, así como también aquellos que tienen bienes o derechos con un valor superior a 602.409 euros. Res-

pecto al ejercicio fiscal de 1996, 824.911 contribuyentes presentaron la declaración del impuesto. A continuación, unos datos que reflejan los tramos de la base imponible.

IMPUESTO DE PATRIMONIO 1996

Tramos de la Base Imponible	Número	% s/ total	% Acumulado
Hasta 36.000 euros	23.321	2'83%	2'83%
36.000 – 48.000	4.422	0'54%	3'36%
48.000 – 60.000	3.731	0'45%	3'82%
60.000 – 90.000	9.292	1'13%	4'94%
90.000 – 120.000	91.346	11'07%	16'02%
120.000 – 300.000	**488.303**	**59'19%**	75'21%
300.000 – 1.5 M	192.445	23'33%	98'54%
1.5 M – 6 M	11.177	1'35%	99'89%
6 M – 30 M	835	0'10%	100'00%
Más de 30 M	39	0'00%	100'00%
TOTALES	**824.911**	100%	100%

Fuente: *Recaudación y Estadísticas de la reforma tributaria, 1988-1998.* Ministerio de Economía y Hacienda (1999)

Casi un 60% de los contribuyentes españoles declaran un patrimonio entre 120.000 y 300.000 euros, y un 23% entre 300.000 y 1,5 millones de euros. Únicamente 11.177 personas han declarado un patrimonio entre 1,5 y 6 millones de euros. Las cifras se reducen respecto a patrimonios superiores, con 835 ciudadanos con patrimonios entre 6 y 30 millones de euros. Únicamente 39 personas en toda España declaran un patrimonio superior a los 30 millones de euros. El valor económico de la cuantía de bienes patrimoniales declarados en aquel ejercicio fiscal asciende a 253.012 millones de euros, aunque el sistema propio del impuesto reduce la base liquidable a 162.650 millones, y la cuota a ingresar por parte de los contribuyentes representa únicamente 672,6 millones de euros.

A continuación, unos datos más concretos que permiten analizar el tipo de bienes patrimoniales, entre los cuales destaca, por encima de todos, los bienes inmuebles de naturaleza urbana, declarados por el 94% de los contribuyentes, con una cifra de 88.554 millones de euros.

IMPUESTO DE PATRIMONIO 1996

	Número declarantes	% declarantes	Cantidad declarada millones Pts.	% Cuantía
Bienes inmuebles de naturaleza urbana	**779.206**	**94'46%**	**14.745.016**	**35'04%**
Bienes inmuebles de naturaleza rústica	189.946	23'03%	812.343	1'93%
Bienes y derechos exentos afectados a actividad empresarial o profesional	33.982	4'12%	(566.199)	1'35%
Total de bienes y derechos afectados a actividad empresarial o profesional	123.592	14'98%	1.456.781	3'46%
Depósitos en c/c o de ahorro, a la vista o a plazo	**769.674**	**93'30%**	**6.297.054**	**14'96%**
Deuda Pública, obligaciones, bonos y otros valores negociados en mercados organizados	155.415	18'84%	1.087.280	2'58%
Certificados de depósitos, pagarés, obligaciones, bonos y otros valores no negociados	102.669	12'45%	846.365	2'01%
Acciones y participaciones en capital social o fondos propios de sociedades y fondos negociados	**324.791**	**39'37%**	**4.892.220**	**11'63%**
Acciones y participaciones en capital social o fondos propios de entidades jurídicas negociados	237.675	28'81%	1.959.373	4'66%
Acciones y participaciones en capital social o fondos propios de sociedades y fondos no negociados	180.766	21'91%	3.123.826	7'42%
Acciones y participaciones exentas en capital social o fondos propios de entidades jurídicas no negociados	31.809	3'86%	(2.280525)	5'42%
Total de acciones y participaciones en capital social o fondos propios de entidades jurídicas no negociados	**206.359**	**25'02%**	**7.207.908**	**17'13%**
Seguros de vida	118.727	14'39%	418.398	0'99%
Rentas temporales o vitalicias	9.472	1'15%	54.301	0'13%
Joyas, pieles de carácter suntuario, vehículos, embarcaciones y aeronaves	142.603	17'29%	174.676	0'42%
Objetos de arte y antigüedades	2.172	0'26%	11.720	0'03%
Derechos reales de uso y disfrute	18.911	2'29%	108.779	0'26%
Concesiones administrativas	2.146	0'26%	4.955	0'01%
Derechos derivados de la propiedad intelectual e industrial	568	0'07%	3.159	0'01%
Opciones contractuales	3.180	0'39%	28.749	0'07%
Otros bienes y derechos de contenido económico	150.326	18'22%	1.302.995	3'10%
Deudas	272.723	33'06%	391.509	0'93%
TOTAL DECLARANTES BIENES y DERECHOS	**824.911**	**100%**	**42.080.684**	**100%**
BASE LIQUIDABLE			**27.097.689**	
CUOTA A INGRESAR			**111.665**	

Fuente: Palencia-Lefler (2000), según datos del libro *Recaudación y Estadísticas de la reforma tributaria, 1988-1998.* Ministerio de Economía y Hacienda (1999)

A destacar, también, los depósitos en entidades financieras, valor patrimonial declarado por el 93% de los contribuyentes del impuesto y que representa casi el 15% de la cuantía total, con más de 36.000 millones de euros. Al mismo tiempo, las acciones y participaciones en capital social o fondos propios de sociedades y fondos negociados, y de entidades jurídicas no negociados, conforman el resto del grueso patrimonial del contribuyente español, con una cifra que supera los 72.000 millones de euros.

Es importante destacar, a pesar de que las cifras no son importantes en el conjunto, los más de 9.000 ciudadanos con grandes rentas temporales o vitalicias con un patrimonio superior a los 325 millones de euros, así como también los más de 18.000 contribuyentes con derechos reales de uso y disfrute valorados en más 650 millones de euros, y que se añaden a buena parte de los 36.000 millones de euros mencionados previamente invertidos en depósitos en entidades financieras.

Es bueno hacer referencia, nuevamente, a la irrealidad del Impuesto de Patrimonio, un impuesto que grava unos bienes –sobre todo los inmobiliarios– que no tienen una justa valoración económica en relación con su precio de mercado, valoración de mercado que es la que el ciudadano tiene en cuenta y valora en su patrimonio. Por ello, esta circunstancia permite indicar que las cifras globales del impuesto deberían ser revalorizadas, como mínimo, en un 70%.

Así, la cifra de 204.466 españoles con un patrimonio superior a los 300.000 euros para el año 1996, los más buscados por la banca privada nacional y extranjera, puede verse aumentada hasta las 300.000 personas para el año 2001 dado el fuerte incremento de individuos con patrimonio medio y medio alto de los últimos años. Y aún así, la consultora privada BSN-Banif, del grupo del BSCH, dobla la cifra oficial del Ministerio de Hacienda y la aumenta hasta los 600.000 individuos, es decir, 600.000 clientes potenciales para la banca privada de patrimonios superiores a los 300.000 euros. El volumen potencial de riqueza y patrimonio español puede considerarse de 192.000 millones de euros para el año 2001, aunque oficialmente sólo se reconoce una pequeña parte. Con absoluta seguridad, las cifras que gestionan los bancos gozan de mayor precisión y se acercan con mayor rigor a la realidad patrimonial española.

ANEXO 3

CENTROS ACADÉMICOS MÁS DESTACADOS RELACIONADOS CON LA DISCIPLINA DEL *FUNDRAISING*

EUA

Aspen Institute
International Nonprofit Education
Suite 700, One Dupont Circle, N.W.,
Washington D.C. 20036
www.aspeninst.org

Boston College
Social Welfare Research Institute
515 McGuinn Hall, Room 516
Chestnut Hill, MA 02167
www.bc.edu/bc_org/avp/gsas

Case Western Reserve University
Mandel Center for
Nonprofit Organizations
11235 Bellflower Road, Suite 110
Cleveland, OH 44106-7164
www.cwru.edu/msass/mandelcenter

City University of New York
Center for the Study of Philanthropy
Graduate School and University Center
33 West 42nd Street, Room 1512
New York, NY 10036
www.philanthropy.org

Duke University (Durham, N.C.)
Center for the Study of
Philanthropy and Voluntarism
Terry Sanford Institute of Public Policy
Box 90245 Durham, NC 27708-0245
www.pubpol.duke.edu/centers/philvol

George Mason University
School of Business Administration
Nonprofit Organizations & Public Policy
4400 University Drive
Fairfax, VA 22030-4444
www.gmu.edu/departments/npmp

Grand Valley State University
Center for Philanthropy & Nonprofit Leadership
25 Commerce Avenue, S.W.
Grand Rapids, MI 49503-4100
www.gvsu.edu/~publicad

Harvard University
The Hauser Center for Nonprofit Institutions
John F. Kennedy Street
Cambridge, MA 02138
www.ksg.harvard.edu/hauser

Indiana University/Purdue University Indianapolis Center on Philanthropy
The Fund Raising School
550 West North Street, Suite 301
Indianapolis, IN 46202-3162
www.iupui.edu/it/philanth/copwww.html

Johns Hopkins University
Institute for Policy Studies
Center for Civil Society Studies
3400 N. Charles Street, Wyman Bldg.
Baltimore, MD 21218-2688
Phone: 410 516 7174
Fax: 410 516 8233
www.jhu.edu/~ips/research.html

Marywood College
Nonprofit Management
Graduate Department of Public
Administration: Nonprofit Management
Scranton, PA 18509
www.marywood.edu/gas/departments/pub

National Center for Nonprofit Boards
2000 L Street, N.W., Suite 411
Washington, DC 20036

New School for Social Research
Nonprofit Management Program
66 Fifth Avenue, 8th Floor
New York, NY 10011
www.newschool.edu/milano/nonprof

New York University
Center for Entrepreneurial Studies
Leonard N. Stern School of Business
New York University. 90 Trinity Place
New York, NY 10006-1594
www.stern.nyu.edu/BCES

New York University School of Law
Program on Philanthropy & Law
110 West 3rd Street, 2nd Floor
New York, NY 10012
www.law.nyu.edu/ncpl

Northwestern University
Center for Urban Affairs
& Policy Research
2040 Sheridan Road
Evanston, IL 60208-4100
www.nwu.edu/IPR

Regis University
Center for Nonprofit Leadership
3539 West 50th Parkway
Denver, CO 80221

Rockefeller Archive Center
15 Dayton Avenue
North Tarrytown, NY 10591
www.rockefeller.edu/archive.ctr

Saint Mary's College of Minnesota
Master of Arts, Philanthropy & Development
700 Terrace Heights
Winona, MN 55987-1399
www.smumn.edu/academics

Seton Hall University
Center for Public Service
Duffy Hall, Room 62
South Orange, NJ 07079-2691
www.shu.edu/~centerps/index.html

Southern Methodist University
Edwin L. Cox School of Business
Dallas, TX 75275-0333

Texas Christian University
Program on Nonprofit Organizations
Graduate Studies and Research
P.O. Box 32890
Fort Worth, TX 76129

Tufts University
Lincoln Filene Center for
Citizenship and Public Affairs
Medford, MA 02155
www.tufts.edu/as/lfc

Union Institute
Center for Public Policy
1731 Connecticut Av, N.W., Suite 300
Washington, DC 20009-1146
www.tui.edu/OSR/cpp.htm

University of California - Berkley
Public and Nonprofit Management Program
Haas School of Business
350 Barrows Hall
Berkley, CA 94720
http://haas.berkeley.edu/groups.html

University of California-San Francisco
Department of Social & Behavioral Science
Room N-631 Y, Box 0612
San Francisco, CA 94143-0610

University of Louisville
School of Business
Lousiville, KY 40292

University of Maryland
University College Graduate School of Management & Technology
University Boulevard at Adelphi Road
College Park, MD 20742-1614

University of Missouri-Kansas City
Program on Nonprofit and
Public Service Leadership
Room 212 Bloch, 51 10 Charity
Kansas City, MO 64110

University of Pennsylvania
Center for Community Partnerships
Penn Program for Public Service
133 S. 36th Street, Suite 519
Philadelphia, PA 19104
www.upenn./edu/ccp

University of San Francisco
Institute for Nonprofit
Organization Management
College of Professional Studies
2130 Fulton Street
San Francisco, CA 94117-1080
www.inom.org

University of St. Thomas
Center for Nonprofit Management
Graduate School of Business
52 South 10th Street
Minneapolis, MN 55403-2001
www.gsb.stthomas.edu/CENTERS

University of Washington
Mail Stop CHIF 31
Tacoma, WA 98477
www.hallway.org/cascade

University of Wisconsin-Madison
Center for Women and Philanthropy
1300 Linden Drive
Madison, WI 53706-1575

Virginia Polytechnic Institute and State University
Center for Volunteer Development
Virginia Cooperative Extension Service
Donaldson Brown, CEC CVD Suite
Blacksburg, VA 24061

Yale University
Program on Nonprofit Organizations
88 Trumbull Street
New Haven, CT 06520-0154
www.yale.edu/isps/ponpo

University of Michigan (Ann Arbor)
Nonprofit & Public Management Center
www.umich.edu/~nonproft

University of North Texas (Denton)
Center for Public Service Educational
Consortium for Volunteerism
www.unt.edu/untvols

RESTO DEL MUNDO

York University
Voluntary Sector Management Program
York University
4700 Keele Street
North York, Ontario
CANADA, M3J 1P3

The London School of Economics and Political Administration
Center for Voluntary Organization
Department of Social Science & Administration
Houghton Street
London, WC2A 2AE ENGLAND
(071) 955-7375

University of Stockholm
Department of Business Administration Projects
on Private Nonprofit Organizations
Universitetsrgen 10A
S-106 91 Stockholm, SWEDEN
(08) 12-20000

Queensland University of Technology
Program on Nonprofit Organizations
Queensland University of Technology
G.P.O. Box 2434
Brisbane QLD 4001, AUSTRALIA
(07) 864-1513

ANEXO 4

CONSULTORAS MÁS DESTACADAS DE *FUNDRAISING* DE LOS EUA

A.L. Brourman Associates, Inc.
555 Grant Street, Suite 337. Pittsburgh, PA 15219
Tel: (412) 261-6344 Fax: (412) 261-6346
E-mail: Fund@telerama.lm.com http://www.brourman.com

The Alford Group Inc.
7660 Gross Point Road. Skokie, Illinois 60077
Tel: (847) 966-6670 (800) 291-8913 Fax: (847) 966-6782
E-mail: Info@alford.com http://www.alford.com/alford

American City Bureau
1721 Moon Lake Boulevard. Hoffman Estates, Illinois 60194
Tel: (847) 490-5858. Fax: (847) 490-5860.Tel: (800) 786-GOAL
E-mail: success@acb-inc.com

Arnoult & Associates Inc.
2670 Union Avenue Extended, Suite 810. Memphis, Tennessee 38112-3835
Tel: (901) 452-8145. Fax: (901) 452-8194
E-mail: mailto:ArnoultAssoc@compuserve.com

Blackburn Associates, Inc.
100 Twin Lanes Road. Fairfield, CT 06430
Tel/Fax: 203-255-3326
E-mail: bburnassoc@aol.com

Campbell & Company
One East Wacker Drive, Suite 2525. Chicago, Illinois 60601
Tel: (312) 644-7100. Fax: (312) 644-3559
E-mail: info@campbellcompany.com http://www.campbellcompany.com/

Carlton & Company
101 Federal Street, Suit 1900.Boston, MA 02110
Tel: (617) 342-7257.Tel: (800) 622-0194. Fax: (617) 342-7080
E-mail: carlton@seacost.com http://www.fundraising.org/< br>

The Clements Group, L.C.
136 East South Temple, Suite 900. Salt Lake City, Utah 84111
Tel: (801) 355-0450. Tel: (800) 355-0451.Fax: (801) 355-0449
E-mail: clmgroup@mail.vii.com http://www.clmgroup.com/

DataFund Services, Inc.
2200 E. Sunshine, Suite 311. Springfield, MO 65804
Tel: (417) 883-7843. Fax: (417) 883-9163
E-mail: datafund@aol.com

EDA Consultants
P.O. Box 80377. Baton Rouge, LA 70898
Tel: (504) 383-0733. Fax: (504) 389-9935
E-mail: emilydis@aol.com

The EHL Consulting Group
2300 Computer Avenue. Willow Grove, Pennsylvania 19090
Tel: (215) 830-0304. Fax: (215) 830-0351
E-mail: ehl@fast.net

Ferguson Development Group
110 DaCosta Avenue. Oceanside, New York 11572
Tel: (516) 764-0930. Fax: (516) 678-0436
E-mail: mailto:ferdevgp@chelsea.ios.com

Fund Inc.
249 Market Square. Lake Forest, IL 60045
Tel: (847) 295-0696. Fax: (847) 234-8635
E-mail: ehl@fast.net

Fundamentals Planning and Grantsmanship Services
13 Westbrook Court. Roselle, NJ 07203-2469
Tel: (908) 245-6637. Fax: (908) 241-3216
E-mail: mmarcin@aol.com

Grenzebach Glier & Associates, Inc.
55 West Wacker Drive, Suite 1500. Chicago, Illinois 60601
Tel: (312) 372-4040. Fax: (312) 372-7911
E-mail: gga@grenzglier.com

Hodge, Cramer & Associates
5060 Parkcenter Blvd., Suite E. Dublin, OH 43017
Tel: (614) 761-3005. Fax: (614) 761-9920
E-mail: hodgecramr@aol.com http://www.infinet.com/~hca

IDC
The IDC Center.
2920 North Green Valley Parkway. Henderson, Nevada 89014
Tel: (702) 433-2100.Tel: (800) 229-4IDC (4432).Fax: (702) 433-8421
E-mail: dmc@goidc.com http://www.goidc.com/

The Kellogg Organization, Inc.
215 St. Paul Street, Suite 201. Denver, Colorado 80206
Tel: (303) 329-9611. Tel: (800) 621-7110. Fax: (303) 329-3553
E-mail: info@kelloggorganization.com http://www.kelloggorganization.com/

The Oram Group, inc.
275 Madison Avenue. New York, New York 10016-1184
Tel: (212) 889-2244. Fax: (212) 986-2731
E-mail: hankus@juno.com http://www.oramgroup.com/

Paul Blanshard Associates, Inc.
645 East Butler Avenue. P.O. Box 5099
New Britain, Pennsylvania 18901-0918
Tel: (215) 345-4616. Fax: (215) 345-4632
E-mail: FDZW93A@prodigy.com

Raybin Associates, Inc.
275 Madison Ave. Suite 1811.New York NY 10016
Tel: 212-490-0590.Fax: 212-986-2731
E-mail: araybin@aol.com

Resource Services, Inc.(RSI)
12770 Merit Drive, Suite 900.Dallas, Texas 75251
Tel: (972) 404-7513. Tel: (800) 527-6824. Fax: (972) 450-4477

Ketchum, Inc.
Three Gateway Center. Suite 1726. Pittsburgh, PA 15222
Tel: (412) 281-1481.Tel: (972) 404-7584.Tel: (800) 242-2161
Fax: (972) 450-4477. http://www.rsi-ketchum.com/

Ruotolo Associates Inc.
29 Broadway, Suite 210. Horizon Square. Cresskill, New Jersey 07626
Tel: (201) 568-3898. Fax: (201) 568-8783.
E-mail: rassoc1@aol.com

Semple Bixel Associates, Inc.
653 Franklin Avenue. Nutley, New Jersey 07110
Tel: (973) 284-0444. Fax: (973) 284-0950
E-mail: rfsemple@aol.com

Smith Beers Yunker & Company
431 Ohio Pike, Suite 105 North. Cincinnati, OH 45255-3372
Tel: 800-698-6537. Fax: 513-688-1151
Email: mailto:info@smithbeers.com http://www.smithbeers.com/

Staley/Robeson, Inc.
3010 Westchester Avenue. Purchase, NY 10577
Tel: (914) 694-2766.Tel: (800) 659-7247. Fax: (914) 694-2768
E-Mail:uwin@staleyrobeson.com http://www.staleyrobeson.com

Thomas D. Wilson & Associates, Inc.
4495 NW Malhuer. Portland, Oregon 97229
Tel: (503) 789-4366. Fax: (503) 645-0175
E-mail: twilson789@aol.com http://tdwa.webjump.com/

Whitney Jones, Inc.
One Salem Tower, Suite 302. 119 Brookstown Avenue.
Winston-Salem, North Carolina 27101
Tel: (336) 722-2371. Fax: (336) 724-7381
E-mail: wji@nr.infi.net http://members:aol.com/wjonesinc

William Durkin Associates
127 E. Silver Spring Drive Suite 200 Milwaukee, WI 53217
Tel: (414) 967-7000 Fax: (414) 967-7070
Email: mailto:wdurkin@execpc.com

William L. Jaques & Company, Inc.
Liberty Square. Danvers, MA 01923
Tel: 978-777-2289. Fax: 978-777-4758
E mail: info@wljco.com

Woodburn, Kyle & Company
400 East First Street. Madison, Indiana 47250
Tel: (812) 265-6551. Fax: (812) 265-5840
E-mail: pwoodburn@aol.com http://www.woodburnkyle.com

Otras consultoras norteamericanas de *fundraising*

Mal Warwick & Associates http://www.malwarwick.com
Raffa & Associates http://www.raffa.com/Interior/CharSolic.html
Kaspick & Company http://www.kaspick.com
Craver, Mathews, Smith & Company http://www.craveronline.com
The Grant Doctors http://www.thegrantdoctors.com
Pacific Group http://www.pacificgroup.com
Cargill Associates http://www.cargillassociates.com
Allen MAC http://www.allenmac.com
Goettler Associates http://www.goettler.com
Master Financial Planning: Fund Raising Consultants
http://masterfinancial.com

ANEXO 5

ORGANIZACIONES DESTACADAS EN EL ÁMBITO DEL «TERCER SECTOR» Y DEL *FUNDRAISING*

EUA

About.com: Nonprofit Charitable Organizations
www.nonprofit.about.com
Action Without Borders www.idealist.org
Alliance of Nonprofit Mailers www.nonprofitmailers.org
American Association of Fund-Raising Counsel (AAFRC) www.aafrc.org
American Council on Education www.acenet.edu
American Institute of Philanthropy www.charitywatch.org
Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action (ARNOVA) www.arnova.org
Association for Healthcare Philanthropy www.go-ahp.org
Association for Lutheran Development Executives www.alde.org
Association of Professional Researchers for Advancement
http://weber.u.washington.edu/~dlamb/apra/APRA.html
Center on Philanthropy www.tcop.org
Christian Stewardship Association www.stewardship.org
CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation www.civicus.org
Council for Advancement and Support of Education (CASE)
www.case.org
Council for Aid to Education An Independent Subsidiary of RAND
www.cae.org
Council for Resource Development www.slcc.edu/crd
Council of Better Business Bureau www.bbb.org
Council on Foundations www.cof.org
Development Resource Center www.drcharity.com
Evangelical Council for Financial Accountability www.ecfa.org
Evergreen State Society www.nonprofits.org/npofaq

Foundation Center www.fdncenter.org
Fundraising Information on the Internet www.fund-raising.com
HandsNet www.handsnet.org
Independent Sector www.indepsec.org
International Center for Not-for-Profit Law www.icnl.org
International Society for Third-Sector Research (ISTR)
www.jhu.edu/~istr
Internet Nonprofit Center http://nonprofits.org
Jewish Funders Network www.jfunders.org
National Association for Hospital Development (NAHD) www.nahd.org
National Association of Grantwriters & Non-Profit Consultants
www.naogwanc.org
National Center for Charitable Statistics www.nccs.urban.org
National Charities Information Bureau (NCIB) www.give.org
National Committee on Planned Giving www.ncpg.org
National Federation of Nonprofits www.federationofnonprofits.org
National Society of Fund Raising Executives (NSFRE) www.nsfre.org
NetAid www.netaid.org
Newtithing Group www.newtithing.org
NGONet www.ngonet.org
Nonprofit Resource Center www.not-for-profit.org
Philanthropy Search www.philanthropysearch.com
Platform NGO's www.Platform-ngos.org
Serviceleader www.serviceleader.org/vv
Taft Group www.taftgroup.com
United Nations Volunteers www.unv.org
Urban Institute. National Center for Charitable Statistics
http://nccs.urban.org
Virtual Volunteering Project www.impactonline.org/vv
Volunteers of America www.voa.org
Women in Philanthropy www.hamilton.edu/personal/acastle
Women's Funding Network www.wfnet.org
Worldwatch Institute Online www.worldwatch.org

CANADÁ
Society of Fund Raising Executives www.mic.ns.ca/sfre
Canadian Centre for Philanthropy www.ccp.ca
Canadian Association of Gift Planners www.cam.org/~cagp
Charity Village www.charityvillage.com

MÉXICO
Centro Mexicano para la Filantropía www.cemefi.org

BOLIVIA
Centro Boliviano de Filantropía www.cebofil.org

URUGUAY
Instituto de Comunicación y Desarrollo www.icd.org.uy

INDIA
Indian Center for Philanthropy www.indev.nic.in/icp

AUSTRALIA
Australian Charities www.auscharity.org
Philanthropy Australia www.philanthropy.org.au
Fundraising Institute of New Zeland www.finz.org

UNIÓN EUROPEA
Association for Research in the Voluntary and Community
www.charitynet.org/arvac
Charities Aid Foundation (CAF) www.charitynet.org
The International Fund Raising Group www.ifrg.org.uk
UK Fundraising www.fundraising.co.uk
Charity Commission for England and Wales www.charity-commissions.gov.uk
National Center for Volunteering www.volunteering.org.uk

Deutsches Spendeninstitut Krefeld www.dsk.de
European Foundation Center www.efc/be
Agencia Española de Cooperación Internacional www.aeci.es
Centro Español de Fundaciones www.adenle.es/cf
Confederación Española de Fundaciones www.fundaciones.org
Coordinadora Catalana de Fundacions www.ccfundacions.org
Institut Català del Voluntariat www.voluntariat.org
Instituto de Filantropía y Desarrollo www.filantropiaydesarrollo.org
Coordinadora Española de ONG www.congde.org

ANEXO 6

FOROS Y BASES DE DATOS ON-LINE RELACIONADOS CON EL *FUNDRAISING*

ARNOVA-L
Foro *on-line* de investigación sobre filantropía y el mundo de las ONL, promovido por la *Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action*. Para suscribirse es necesario enviar un *e-mail* a listserv@wvnvm.wvnet.edu y poner el siguiente mensaje: «subscribe ARNOVA-L Your Name».

Annual Giving
Animada por T. Greg Prince, director asociado de campañas anuales en la Universidad de Carolina del Norte (EUA). Para suscribirse es necesario enviar un *e-mail* a listserv@unc.edu y poner el siguiente mensaje: «subscribe annfund Your Name».

CharityTalk
Animada por Stephen Nill, abogado y consultor de *fundraising*. Para suscribirse es necesario enviar un *e-mail* a Listserv@CharityChannel.com y poner el siguiente mensaje: «subscribe CharityTalk Your Name». Los mensajes archivados se pueden consultar en http://CharityChannel.com/archives/charitytalk.html.

Consult-l
Para consultores de *fundraising*. Para suscribirse es necesario enviar un *e-mail* a: listserv@jtsa.edu y poner el siguiente mensaje: «sub consult-l Your Name».

FundClass: Online Fundraising School
Cada mes se discute un tema diferente sobre *fundraising* (*direct mail*, campañas anuales, acontecimientos especiales…). Para suscribirse es necesario enviar un *e-mail* a fundclass-request@fundraiser-software.com y poner el siguiente mensaje: «subscribe». Más información de la lista y de los temas de discusión en: www.fundraiser-software.com/fundclass.html.

Raiser's Edge Users Group
Dirigido a los usuarios del software especializado en temas de *fundraising Blackbaud*. Para suscribirse es necesario entrar en la página http://reusers.listbot.com

Practac
Promovido por la *American Philanthropy Review* que busca la discusión entre profesionales de las ONL y estudiantes de filantropía. Para suscribirse es necesario enviar un *e-mail* a Listserv@CharityChannel.com y poner el siguiente mensaje: «subscribe practac Your Name».

Fundlist
Foro *on-line* sobre temas de *fundraising*, animado por Steve Hirby, director de desarrollo en la *Lawrence University*, administrada por la *Johns Hopkins University*. Para suscribirse es necesario enviar un *e-mail* a listproc@listproc.hcf.jhu.edu y poner el siguiente mensaje: «subscribe fundlist Your Name».

Fundsvcs
Foro *on-line* sobre el uso de las nuevas tecnologías en el *fundraising*, animado por John H. Taylor, director de la *Duke University's Office of Alumni & Development Records.* Para suscribirse es necesario enviar un *e-mail* a majordomo@acpub.duke.edu y poner el siguiente mensaje: «subscribe fundsvcs Your Name».

Hilaros
Foro *on-line* sobre temas de *fundraising* en el ámbito de las organizaciones cristianas, animado por Cliff Glovier, director de desarrollo de donantes del *Geneva College*. Para suscribirse es necesario enviar un *e-mail* a majordomo@mark.geneva.edu y poner el siguiente mensaje: «subscribe hilaros Your Name».

Gift-PL
Foro sobre donaciones planificadas promovido por el *National Committee on Planned Giving*. Para suscribirse es necesario enviar un *e-mail* a listserv@iupui.edu y poner el siguiente mensaje: «subscribe gift-pl Your Name».

CDN-GIFTPL-L
Foro sobre donaciones planificadas promovido por instituciones de Canadá. Para suscribirse es necesario enviar un *e-mail* a listproc@listserv.mcmaster.ca y poner el siguiente mensaje: «subscribe cdn-giftpl-1 Your Name».

Cybergifts
Foro en el que se discute sobre cómo las ONL deben buscar donaciones *on-line*. Para suscribirse es necesario enviar un *e-mail* a listserv@CharityChannel.com y poner el siguiente mensaje: «subscribe cybergifts Your Name».

Online Fundraising
Foro en el que se discute sobre la utilización del correo electrónico para captar fondos. Para suscribirse es necesario enviar un *e-mail* a autoshare@gilbert.org y poner el siguiente mensaje: «sub fundraising Your Name».

Ebase www.ebase.org
Base de datos gratuita que permite a las organizaciones no lucrativas conocer algunas contribuciones de donantes, sus preferencias y los métodos para contactarlos directamente desde la base de datos. *Ebase* se puede descargar gratuitamente desde internet.

Fundraising Online www.fundraisingonline.com
Esponsorizada por *Mal Warwick & Associates*, una compañía de *fundraising* y marketing de Berkeley, California, esta *web* muestra a las organizaciones no lucrativas cómo utilizar el correo electrónico e internet en la captación de fondos.

Fundsnet Online Services www.fundsnetservices.com
Esta *web* ofrece conexiones con diversas *web's* que mantienen grandes donantes y otros temas de gran interés para los *fund raisers*, organizaciones no lucrativas, organizaciones latinas, educadores y padres.

Gill Foundation: OutGiving www.gillfoundation.org/ourladyextras
Desarrollada por la *Gill Foundation*, ofrece información en temas de *fundraising* y gestión a las ONL con técnicas interactivas.

Information for Nonprofits http://www.nonprofits.org/npofaq
Esta *web* ofrece información sobre acontecimientos especiales, campañas anuales, grandes donaciones, donaciones planificadas, búsqueda de donaciones, y ética del *fundraising*.

Information for Nonprofits: FR Productivity Series
www.nonprofit-info.org/misc/fps/fps.html
Esta *web* ofrece una serie de ensayos de Bill Levis, profesor de la *City University of New York*, sobre temas de costes y eficiencia del *fundraising*, investigación, y cuestiones sobre donantes.

InnoNet Non-Profit Toolbox www.inetwork.org
Esta *web* ofrece un trabajo interactivo de ayuda al personal de las organizaciones no lucrativas que tienen a cargo los programas de *fundraising*. Con diversos sistemas de autoevaluación, se puede descargar desde internet.

Internet Prospector http://w3.uwyo.edu/~prospect
Buscador de gran ayuda para los *fund raisers* sobre fundaciones, corporaciones e individuos en los EUA y en el extranjero. Para recibir información mensual via *e-mail*, es necesario enviar un *e-mail* a chlowe@uci.edu y poner el mensaje siguiente: «Subscribe Internet Prospector».

ANEXO 7

LIBROS RECOMENDADOS EN EL ÁMBITO DEL *FUNDRAISING*

All the Way to the Bank, Susan K.Stevens, Lisa M.Anderson
Apoyo financiero ¿cómo lograrlo?. Noriega, María Elena y Milton Murray
The Art of Trusteeship, Candace Widmer, Susan Houchin
Ask and You Shall Receive, Kim Klein
Best Practices, The Management Center, Leyna Bernstein
Blueprint for a Capital Campaign, Christine Graham
The Board and Fundraising, John Carver
The Board of Directors, Kim Kleine, Stephanie Roth
The Board Member's Guide to Fund Raising, Fisher Howe
The Board Member's Guide to Strategic Planning, Fisher Howe
Board Overboard, Brian O'Connell
Boards That Make a Difference, John Carver
The Budget-Building Book for Nonprofits, Murray Dropkin, Bill LaTouche
Building Effective Boards for Religious Organizations, Thomas P. Holland, David C. Hester
Care and Community in Modern Society, Paul G. Schervish, Virginia A. Hodgkinson, Margaret Gates
The CarverGuide Series on Effective Board Governance, John Carver, Miriam Mayhew Carver
CarverGuide 1: Basic Principles of Policy Governance
CarverGuide 2: Your Roles and Responsibilities as a Board Member
CarverGuide 3: Three Steps to Fiduciary Responsibility
CarverGuide 4: The Chairperson's Role as Servant-Leader to the Board
CarverGuide 5: Planning Better Board Meetings
CarverGuide 6: Creating a Mission That Makes a Difference
CarverGuide 7: Board Assessment of the CEO
CarverGuide 8: Board Self-Assessment
CarverGuide 9: Making Diversity Meaningful in the Boardroom

CarverGuide 10: Strategies for Board Leadership
CarverGuide 12: The CEO Role Under Policy Governance
The Catholic Ethic in American Society, John E. Tropman
Changing by Design, Douglas C. Eadie
The Charitable Nonprofits, William G. Bowen, Thomas I. Nygren, Sarah E. Turner, Elizabeth A. Duffy
Ciudadanos en construcción de la sociedad civil mundial. CIVICUS.
The Collaboration Challenge, James Austin
Collaborative Leadership, David D. Chrislip, Carl E. Larson
The Commons, Roger A. Lohmann
Communicating Effectively with Major Donors, Dianne A. Brehmer
The Community of the Future, Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard, Richard F. Schubert
The Corporate Contributions Handbook, James P. Shannon
CPR for Nonprofits, Alvin H. Reiss
Creating and Implementing Your Strategic Plan, John M. Bryson, Farnum K. Alston
Creating High-Performance Government Organizations, The Alliance for Redesigning Government, Mark G. Popovich
Critical Issues in American Philanthropy, Jon Van Til
Dar para vivir: cómo el dar puede cambiar su vida. Douglas Lawson
Designing and Conducting Survey Research, Louis M. Rea, Richard A. Parker
The Drucker Foundation Self-Assessment Tool, Peter F. Drucker, Gary J. Stern
Empowering Boards for Leadership, John Carver
Evaluation with Power, Sandra Trice Gray
Evaluation: An Integrated Framework for Understanding, Guiding, and Improving Policies and Programs, Melvin M. Mark, Gary T. Henry, George Julnes
Executive Leadership in Nonprofit Organizations, Robert D. Herman, Richard D. Heimovics
Faith and Philanthropy in America, Robert Wuthnow, Virginia A. Hodgkinson
Finding Your Voice, Larraine R. Matusak
The Fisher Howe Set, Fisher Howe
The Five Strategies for Fundraising Success, Mal Warwick
Forging Nonprofit Alliances, Jane Arsenault
Fund Raisers, Margaret A. Duronio, Eugene R. Tempel
The Fundraising Planner, Terry Schaff, Doug Schaff

The Future of the Nonprofit Sector, Virginia A. Hodgkinson, Richard W. Lyman
Governing Boards, Cyril O. Houle
Getting Major Gifts, Kim Kleine
Governing Independent Colleges and Universities, Richard T. Ingram
Governing Public Colleges and Universities, Richard T. Ingram
Government and the Third Sector, Benjamin Gidron, Ralph M. Kramer, Lester M. Salamon
Grassroots Grants, Andy Robinson
Grassroots Leaders for a New Economy, Douglas Henton, John Melville, Kimberly Walesh
Grassroots & Nonprofit Leadership, B.Lakey, G.Lakey, R.Napier, J.Robinson
Handbook of Practical Program Evaluation, Joseph S. Wholey, Harry P. Hatry, Kathryn E. Newcomer
Heroes After Hours, David C. Forward
Hidden Gold, Harvey McKinnon
How Foundations Work, Dennis P. McIlnay
Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations, Joan E. Pynes
In Search of America's Best Nonprofits, Richard Steckel, Jennifer Lehman
Innovation Strategies in the Public, P. Cohen
The Insider's Guide to Grantmaking, Joel J. Orosz
The Jossey-Bass Guide to Strategic Communications for Nonprofits, Kathy Bonk, Henry Griggs, Emily Tynes
The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management, Robert D. Herman
Keep the Money Coming, Christine Graham
The Leader of the Future, F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard
Leader to Leader, Frances Hesselbein, Paul M. Cohen
Leadership and Management of Volunteer Programs, J.C. Fisher, K.M. Cole
Leading and Managing the Expressive Dimension, David E. Mason
Leading Without Power, Max De Pree
Making Boards Effective, Alvin Zander
The Makings of a Philanthropic Fundraiser, Ronald Alan Knott
Managing Change in the Nonprofit Sector, J.I. Bergman, W.G. Bowen, T. Nygren
Managing for Accountability, Kevin P. Kearns

Managing for the Environment, R. O'Leary, R.F. Durant, D. J. Fiorino, P. Weiland
Marketing Nonprofit Programs and Services, Douglas B. Herron
Money Talks. So can we, L. Gerber, T. Hewat
Museum Strategy and Marketing, Neil Kotler, Philip Kotler
The New-York Historical Society, Kevin M. Guthrie
Nonprofit Almanac 1996-1997, Virginia Anne Hodgkinson, Murray S. Weitzman, John A. Abrahams, Eric A. Crutchfield, David R. Stevenson
Nonprofit Boards and Leadership, Miriam M. Wood
The Nonprofit Lobbying Guide, Bob Smucker
Nonprofit Organizations in a Market Economy, D. Hammack, Dennis Young
The Nonprofit Sector in the Global Community, Kathleen D. McCarthy, Virginia A. Hodgkinson, Russy D. Sumariwalla
The Organization of the Future, F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard
Organizing Special Events, Darcy Campion Devney
Pathways to Leadership, James Lawrence Powell
Philanthropy and Law in Asia, Thomas Silk
Planned Giving for the One-Person Development Office, David G. Schmeling
The Power of Character, Michael S. Josephson, Wes Hanson
Powered by Coalition The Story of INDEPENDENT SECTOR, Brian O'Connell
Preparing Your Capital Campaign, M. Bancel, TFRS, Timothy L. Seiler
Principles of Professional Fundraising, Joseph R. Mixer
Private Sector Strategies for Social Sector Success, Kevin P. Kearns
Procuración de fondos exitosa: estrategias y administración. Cesar Nava Miranda
Profiles of Excellence, E. B. Knauft, Renee A. Berger, Sandra T. Gray
Protecting Your Organization's Tax-Exempt Status, Mark Bookman
The Quickening of America, Frances Moore Lappe, Paul Martin Du Bois
Reinventing Fundraising, Sondra C. Shaw, Martha A. Taylor
The Reinventing Government Facilitator's Guide, D. Osborne, V. Colon Rivera
The Reinventing Government Workbook, D. Osborne, V. Colon Rivera
The Reinventor's Fieldbook, David Osborne, Peter Plastrik
Remaking America, James A. Joseph
The Responsible Administrator, Terry L. Cooper
Rosso on Fund Raising, Henry A. Rosso
Saving Money in Nonprofit Organizations, Gregory J. Dabel
The Search Conference, Merrelyn Emery, Ronald E. Purser

Secrets of Successful Grantsmanship, Susan L. Golden
The Seven Faces of Philanthropy, Russ Alan Prince, Karen Maru File
Shared Values for a Troubled World, Rushworth M. Kidder
Strategic Planning for Fund Raising, Wesley E. Lindahl
Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations, John M. Bryson
Sustaining Innovation, Paul C. Light
Team-Based Fundraising Step by Step, Mim Carlson, Cheryl Clarke
The Third America, Michael O'Neill
Training Volunteers for Community Service, Charles Garfield, Carol Kleinmaier
True to Ourselves, Nancy M. Neuman
Understanding Nonprofit Funding, Kirsten A. Gronbjerg
Unified Financial Reporting System for Not-for-Profit Organizations, Russy D. Sumariwalla, Wilson C. Levis
A Voice of Our Own, Nancy Neuman
Welcome to the Board, Fisher Howe
Winning Grants Step by Step, Mim Carlson
Women and Power in the Nonprofit Sector, Teresa Odendahl, Michael O'Neill

ANEXO 8

DIARIOS Y REVISTAS DE INTERÉS EN EL ÁMBITO DEL *FUNDRAISING*

Board Member (NCNB) www.ncnb.org/boardmember
Chronicle of Higher Education. www.chronicle.com
Chronicle of Philanthropy. www.philanthropy.com
Contributions. www.contributionsmagazine.com
Foundation Center: Philanthropy News Digest
http://fdncenter.org/phil/philmain.html
Foundation News and Commentary: www.cof.org/foundationnews
Fund Raising Management. Hoke Communications, Inc..
Fund$Raiser Cyberzine. www.fundsraiser.com
Grantsmanship Center Magazine. www.tgci.com/publications/magazine.htm
Grassroots Fundraising Journal. www.chardonpress.com
International Journal Nonprofit &Voluntary Sector Marketing
www.henleymc.ac.uk/nvsm
New Directions for Philanthropic Fundraising. Jossey-Bass Publishers, Inc.
Nonprofit Bookstore. www.nonprofitbooks.org
Nonprofit Issues www.nonprofitissues.com
Nonprofit Management and Leadership. Jossey-Bass Publishers, Inc..
NonProfit Times. www.nptimes.com
Nonprofit World http://danenet.wicip.org/snpo/newpage2.htm
Non-Profit Nuts & Bolts www.nutsbolts.com
Oneworld.net. www.oneworld.org
Philanthropy Journal Online. www.philanthropy-journal.org
Philanthropy Roundtable. www.philanthropyroundtable.org
Tercer Sector www.tercersector.org.ar/revista

NOTAS DE PIE

[1] El "Tercer sector" también es conocido como "*tercer sistema*", "*sector voluntario*", "*sector solidario*", "*sector filantrópico*", "*sector independiente*", "*sector no lucrativo*", o en el ámbito anglosajón "*charitable sector*"(sector caritativo). En el lenguaje de la Unión Europea, se utiliza el término de "*economía social*". En México, se utiliza habitualmente el término "*sector de organizaciones de la sociedad civil*". Hay que indicar que no todas las expresiones mencionadas tienen el mismo grado de acierto y algunas de ellas pueden llevar a confusión, como por ejemplo la que pone en el mismo nivel la expresión "tercer sector" y "sociedad civil".

[2] Es de suponer que el autor se refiere a España y, quizás, a gran parte de los países occidentales. El interés social y académico por el sector sin afán de lucro por parte de grandes economistas tiene una larga historia, por ejemplo, en los EUA, o también, en Gran Bretaña.

[3] Las empresas de la *economía social* pertenecen al campo económico, por el hecho que ejercen actividades productivas afectando unos recursos para la satisfacción de necesidades. Sus especiales características, en cuanto a principios filosóficos, se basan en la primacía del individuo sobre el capital; la libre asociación; la regla del voto, 1 hombre 1 voto; la solidaridad; la indivisibilidad de las reservas; la devolución de los bienes en el momento de la liquidación. A pesar de las claras referencias a la persona, la solidaridad o a la excepción al lucro económico, las diferencias con la otra vertiente del sector no lucrativo, altruista, filantrópico, gratuito y de interés general, son importantes. La influencia del concepto *economía social* y sus delimitaciones ha llegado al diseño orgánico de la Comisión Europea, concretamente a la Dirección General XXIII, que planifica las competencias de la Comisión en el ámbito de Política de Empresa, Comercio, Turismo y Economía Social. El tratamiento conceptual del "tercer sector" como un "servicio" entre el comercio, el turismo o la empresa lucrativa no hace tener excesivas esperanzas de un mayor grado de comprensión social del sector.

[4] Con el objetivo de autoregular el sector y dotarlo de una mayor transparencia y profesionalidad, existen en los EUA instituciones –como el *Council of Better Business Bureau Philanthropic* y el *National Charities Information Bureau*– que ofrecen información pública a los posibles donantes sobre los estándares de calidad de las organizaciones sin ánimo de lucro, como p.ej. su situación financiera, las actividades de *fundraising*, la política de personal, entre otros. Algunos países toman este ejemplo como modelo para conseguir concretar unos criterios de exención fiscal de las organizaciones no lucrativas en sus países.

[5] Uno de los artífices del concepto de Estado de Bienestar es Lord Beveridge, que en 1942 publicó el famoso *Informe Beveridge*, en el cual apostaba, de manera radical, por la ampliación de la actuación pública por medio de la nacionalización de determinadas industrias y servicios, la implantación universal de la Seguridad Social y la ampliación de las prestaciones sociales y de la legislación laboral, como p.ej. la reducción de la jornada laboral, vacaciones retribuidas, convenios colectivos, entre muchos otros asuntos controvertidos de la época.

[6] A tal efecto, pasarían a ser cuestionados los principios de Keynes, que vienen a decir que el Estado puede aumentar la oferta de servicios sociales a la población según la demanda y según el superavit acumulado por el crecimiento anual. Los problemas surgen en aquellas situaciones donde no hay crecimiento económico.

[7] Uno de los factores que puede haber contribuido a un cierto descrédito de los éxitos del Estado del Bienestar es el que se denomina efecto Mateo, en el sentido de que se benefician más de los servicios sociales aquellos componentes de la sociedad que tienen más información, nivel de educación y de relaciones que los que realmente más lo necesitan por su falta de medios económicos. El nombre de Mateo se inspira en el texto del Evangelio según San Mateo, cap. 13, versículo 12 que dice: “Porque a aquel que tiene, le será dado, y tendrá de sobras; y a quien no tiene, hasta lo que tiene le será arrebatado”.

[8] También, en la misma época, se empezó a hablar de una transición del Estado del Bienestar a la Sociedad del Bienestar, en el sentido que el bienestar, enten-

dido como bienes o servicios que satisfacen necesidades básicas y proporcionan protección social, no tiene una única fuente, el Estado. Hay que tener en cuenta al sector empresarial así como a las organizaciones sin ánimo de lucro, e incluso a la familia, como fuentes de protección y apoyo social.

[9] Es el caso del pensador Norberto Bobbio que define sociedad civil como "la esfera de relaciones entre individuos, grupos y organizaciones que se desarrollan fuera de las relaciones de poder, que caracteriza a las organizaciones no gubernamentales". (*Centro Mexicano para la Filantropía*, 1999)

[10] Definición de "sociedad civil" de Linz y Stepan, citada en Álvarez de Mon (1998).

[11] Según Hall (1987), la sociedad norteamericana de principios del s.XX buscaba una alternativa al socialismo que no le proporcionaba el sector público de manera suficiente. Y la alternativa la fue creando en el sector privado, fuera del ámbito de los negocios.

[12] En 1917, la deducción impositiva por donaciones individuales a organizaciones no lucrativas fue incorporada al *United Status Tax Code*. Se hace extensiva a las empresas en 1936. Las deducciones fueron económicamente muy importantes. Desde la década de los 60, la desconfianza de los políticos y la propia sociedad norteamericana hizo que las deducciones se redujeran de manera considerable.

[13] A mediados del s.XX, el "tercer sector" norteamericano llegó a consolidar, entre los otros dos sectores, la mayor parte de la estructura social y económica del país, debido principalmente a las deducciones permitidas para donaciones a organizaciones no lucrativas. Pero al mismo tiempo, los ingresos vía impuestos quedaban sensiblemente reducidos. El equilibrio se encontró reduciendo, notablemente, las condiciones favorables vigentes en aquel momento en el sector no lucrativo.

[14] Así, los ingresos del "tercer sector" norteamericano fueron de 621,4 billones

de dólares en 1994, una suma superior al presupuesto nacional de casi todos los países del mundo. Mientras que los ingresos del sector crecieron casi un 4% en el período 1977-1994, los ingresos del sector público y el sector privado norteamericanos crecieron únicamente un 2,3% y 2,1% respectivamente en el mismo período.

[15] Es lo que Drucker (1993) confirma de la etapa intervencionista del "Estado Providencia", en el que el Estado llega a convertirse en un "Mega-Estado", incapaz de reconocer autonomía y protagonismo a la sociedad civil.

[16] Lo que el autor denomina "filantropía insuficiente", al no generarse los recursos suficientes para cubrir las necesidades económicas de la acción voluntaria, ni se renuevan de la manera deseada.

[17] En las relaciones de los ciudadanos con las empresas se producen, según Sajardo (1996), asimetrías en la información, ya que la posibilidad de obtener un lucro incentiva a las empresas a tener y utilizar información que no tienen los receptores de sus bienes.

[18] Un defecto importante de estas teorías relativas al origen y consolidación del "tercer sector" es que no consiguen independizarlo de los otros dos sectores, lo hacen dependiente de ellos: es el No-Estado, es el No-lucro. No profundizan en una definición positiva, se quedan en la definición negativa sin trascender el binomio Estado-Empresa. Por tanto, si el objetivo para muchos autores es evitar que el "tercer sector" tenga una categoría residual, estas teorías no son suficientemente creativas y no consiguen su objetivo.

[19] Aunque los argumentos utilizados por estos investigadores tienen una base sociológica importante, se basan igualmente en la afirmación del "tercer sector" como contraposición del sector público y del sector privado.

[20] El mismo autor llega a pedir, como un conjunto de ideas puntuales para sistematizar el contenido del estatuto jurídico del "tercer sector", el reconocimiento de las corporaciones en este ámbito.

[21] Respecto a España, así lo demuestra el tratamiento que ofrece a las entidades sin ánimo de lucro los Ministerios de Trabajo y Asuntos Sociales, y el de Asuntos Exteriores. En cambio, respecto a Cataluña, el tratamiento es muy diferenciado.

[22] De la obra citada "*El tercer sector: retos y propuestas para el próximo milenio*", (1998), encargada por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, en la que han colaborado, además del profesor Álvarez de Mon, los autores Martín Cavanna, Martinez Sanchez, y Rueda Roncal.

[23] Algunos autores consideran estos "sectores informales" como el "cuarto sector", conjuntamente al "primer sector" (sector público), el "segundo sector" (la empresa) y el "tercer sector" (no lucrativo). Las mencionadas teorías del "cuarto sector" no cuentan, hoy por hoy, con una teoría científica de suficiente peso.

[24] Presentado como *Pannel Discusion* y editado en *Public Relations Journal* (1984).

[25] Los valores religiosos siguen predominando en la filantropía actual. Como ejemplo, en los EUA, las instituciones religiosas reciben más de la mitad de las contribuciones caritativas del país, aunque hay signos de un progresivo cambio de tendencia.

[26] Es el caso de los primeros judíos de la era talmúdica donde los miembros más respetados de la comunidad eran los encargados de cobrar el delmo. O en la Edad Media, los obispos delegaban en algún sacerdote para que llevara a cabo la recaudación del delmo y, posteriormente, lo repartiera entre la iglesia y los pobres.

[27] La característica esencial de este modelo de fundación, revolucionario en aquella época, es que los fondos propios no quedan vinculados a una causa específica.

[28] Diversos autores hablan de la filantropía como algo consustancial de la *socie-*

dad de clases, que constituye una actividad profesionalizada y que su ideología viene definida por el ansia de satisfacción personal de conseguir un bienestar.

[29] Algunos autores describen este mismo criterio con el concepto "donación designada" y "donación no designada".

[30] Autores como Arlett (citado en Danelley, 1986) llegan a concretar el porcentaje del 0,6% al 1,2% de los beneficios antes de impuestos que toda empresa tendría que reservar para hacer donaciones.

[31] Cabe destacar el caso norteamericano donde las fundaciones otorgan diferentes tipos de subvenciones a las ONL: subvenciones o ayudas de apoyo general, programas o proyectos de capital, pilotos, condicionados o a igualar. En general, las solicitudes que consiguen fondos de las fundaciones, generalmente reflejan los intereses de los fundadores y de los administradores de los activos de la fundación. Por ley, en los EUA las fundaciones están obligadas a distribuir anualmente un mínimo del 5% de sus activos a otras ONL. Por otra parte, la media de los donativos de las fundaciones es superior, como es lógico, a la de los donativos de individuos, a pesar de que, proporcionalmente y en su conjunto, las donaciones individuales al sector voluntario son 7 veces superior a la de las fundaciones.

[32] Diversos autores defienden, como uno de los criterios más importantes para otorgar una ayuda, el criterio de la competencia de la persona o entidad solicitante, ya que consideran que a menudo el éxito de muchos proyectos depende menos del diseño del plan y más en la personalidad, la fuerza interior y la preparación de quienes han de llevarlo a cabo. Muchas fundaciones reconocen que a menudo los errores de juicio son debidos a las promesas de las personas y las organizaciones, no de los proyectos y sus objetivos.

[33] Generalizando, las fundaciones más liberales dan apoyo a temas como las minorías, la mujer, la inmigración, el medio ambiente, asuntos urbanos, las artes, entre otros, mientras que las fundaciones más conservadoras dan apoyo a la religión, la economía, la salud, la paz o los derechos humanos.

[34] Los diferentes planes de la compañía –Plan MRW Ayuda, Plan MRW-Sub25 y Plan Forun– le han permitido consolidar una imagen de empresa sensible a la filantropía y la solidaridad en general. En el período 1993-1999 la empresa ha dedicado a acción social 15 millones de euros.

[35] Telefónica S.A. y la Fundación Telefónica colaboran en Navidad con las ONGD en el marco de un programa global de colaboración para todo el año denominado "Ningún cooperante sin comunicación" que se inicia en 1998 y aún está vigente. Sus *partners* más destacados son la Coordinadora española de ONGD y el Instituto Español de Misiones Extranjeras.

[36] Autores como McCune (1997) son explícitos en este tema. Por su parte, Murphy (1997) presenta una serie de experiencias de empresas norteamericanas que, tratando de buscar una mayor credibilidad social a las acciones de marketing filantrópico –que otros denominan marketing social corporativo–, dan un nuevo paso involucrando a los trabajadores para que donen parte de su tiempo por una causa concreta. Y lo que es más importante: el resultado de este trabajo no lleva ninguna advertencia explícita –ni en el propio producto ni en ningún otro lugar– de que se trata de un material diferente al habitual. Consideran la actividad como algo íntimo, filantropía pura. La experiencia realizada en Pillsbury –aunque no es única– va más allá de las típicas acciones de marketing social corporativo. Es, más bien, una actuación de recursos humanos de la empresa que, además, contiene una gran dosis de altruismo. Persigue una concienciación personal ante una causa, más que una actuación de prestigio social, colectivo o empresarial. En el mismo sentido se manifiesta Yankelovich (1997) en referencia a la gran cantidad de empresas norteamericanas que tratan de ganar de nuevo la lealtad de los trabajadores con diversas actuaciones de orden interno, como un elemento de gestión importante para la buena marcha de la empresa.

[37] Deben destacarse, entre muchas actividades de promoción que realiza la fundación *Empresa y Sociedad*, los Premios Universitarios destinados a promover el concepto de acción social de la empresa y su aplicación práctica entre universitarios, ya que son los futuros directivos y empresarios.

[38] J.D. Rockefeller siempre afirmaba que "el hombre que muere rico muere en desgracia".

[39] Aunque se podría considerar que las donaciones que reciben los beneficiarios de la fundación Gates ya no son donaciones personales del Sr. Gates, debe tenerse en cuenta que este tipo de fundación personalista no es otra cosa que una fórmula jurídica que permite una mejor gestión y unos beneficios fiscales importantes.

[40] La filantropía fue un tema insistente y reconocido en aquellos ocho años, al mismo tiempo que los escándalos puntuales reclamaron regulación e intervención de los poderes públicos. Maddox (1998) viene a decir que las acciones caritativas y el "lobbying" en los EUA van demasiado paralelos. Y eso es debido al reiterado fracaso legislativo que envuelve a la filantropía. Es también un riesgo que la gente espere que el mundo empresarial haga determinadas cosas que son responsabilidad del gobierno.

[41] Según Drucker, las empresas tienen mucho que aprender de las ONL, sobre todo respecto a estrategias, y del uso eficaz del consejo de administración. Eso se debe a que, en general, las ONL centran su atención en organizar las tareas de ese consejo y no perderse hablando de sus funciones. De esta manera, se convierte en un verdadero órgano de gobierno, y no en una simple comparsa como es el caso de tantos consejos de administración de empresas lucrativas.

[42] España cuenta con 8 organizaciones en esta campaña, coordinadas por la fundación Intermón, de Barcelona.

[43] Su paso por España, la primavera de 1998, convocó a más de 200.000 manifestantes y recogió más de 900.000 firmas de apoyo.

[44] La Marcha de las Mujeres inició su andadura en 1995 y ha realizado actuaciones colectivas en diversos países.

[45] Las ONL españolas cuentan, desde 1994 con iniciativas de promoción como

la de la revista TELVA, que otorga los *Premios TELVA a la Solidaridad*, dirigidos a las organizaciones formadas por jóvenes universitarios de toda España con proyectos sociales de gran creatividad, y compromiso personal y colectivo.

[46] *II Simposi Internacional sobre Mecenatge i Patrocini Cultural a la C.E.* (1991)

[47] Esta comunicación fue objeto de diversas conferencias en los Estados miembros. Fue acogida favorablemente por el Comité Económico y Social el 28 de enero de 1998, por el Comité de las Regiones el 13 de marzo de 1998 y por el Parlamento Europeo el 2 de julio de 1998. El 13 de marzo de 1998, la Comisión Europea adoptó la *Decisión* mediante la cual se instituyó un Comité Consultivo de las Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Fundaciones, dentro de la DG XXIII.

[48] J.A. Joseph, citado por McIlnay (1998).

[49] Hay que indicar que la fundación laboral es muy residual, sin futuro en el contexto autonómico. Su objetivo es gestionar la acción social de empresa reconocida en los convenios colectivos. A finales de 1996, existían 85 fundaciones laborales en toda España, 40 de ámbito estatal, y el resto de ámbito autonómico.

[50] En los años previos a su promulgación, la Ley 30/1994 de Fundaciones, había sido conocida como la "ley del mecenazgo", una denominación bastante errónea.

[51] Otros autores afirman que ha sido una ley para cubrir el expediente, y no ha motivado la entrada de nuevas empresas.

[52] Respecto a la evolución de las fundaciones en España, es necesario tener en cuenta que antes de 1960, y según Cabra de Luna, que se basa en el Directorio del *Centro de Fundaciones Españolas*, existían 738 fundaciones. En el período 1960-75, se inscribieron 242 fundaciones, y desde 1976 a 1994, hubo una gran eclosión llegando a las 2.555 fundaciones en 1994.

[53] Fuente: *Departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya*. Según datos de su registro oficial, obtenidos el mes de enero de 2001, a la cifra global de 1.489 fundaciones deberían restarse 59 extinciones y añadirse cerca de 40 fundaciones con sede en Cataluña pero que están inscritas en los diferentes registros del Ministerio de Educación y Cultura, del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, y en cuanto a las fundaciones canónicas, en el Ministerio de Justicia.

[54] Fuente: *Coordinadora Catalana de Fundacions* (2001).

[55] Palencia-Lefler, *El fundraising com a tècnica de relacions públiques*. Tesi Doctoral. Facultat de Ciències de la Comunicació. Universitat Autònoma de Barcelona. 2000.

[56] Las asociaciones tienen larga permanencia desde su creación ya que, desde 1968, únicamente se contabilizan 6.596 extinciones y 1 suspensión, el 3% de las inscripciones.

[57] El registro del Ministerio del Interior clasifica, de manera separada, las asociaciones de tipo general de las asociaciones de tipo juvenil, ya que mientras que las asociaciones de tipo general están sujetas a la Ley de asociaciones de 1964, las juveniles tienen características propias, como p.ej. la posible minoría de edad de los fundadores de estas entidades, y están reguladas por el R.D.397/88.

[58] La suma de estas 5 categorías territoriales, 200.595, no cuadra con la información antes presentada por años (200.608 para el año 1998). Según el registro Nacional de asociaciones la pequeña diferencia de 15 entidades se debe a que no se dispone de la información por ámbito territorial y no quedan computadas, a pesar de su existencia.

[59] Las características de independencia de los poderes públicos o la contribución al bienestar general son difíciles de concretar respecto a algunas asociaciones, pero el marco sirve para encuadrar un difícil sector que tiene acepciones diversas en todo el mundo.

[60] Esta calificación fue introducida por la Ley de asociaciones de 1964, y ha estado claramente mejorada en cuanto a incentivos fiscales por la Ley de Fundaciones y de Incentivos Fiscales a la Participación Privada en Actividades de Interés General de 1994, revalorando la calificación con ventajas reales, ya que a lo largo de muchos años había tenido más importancia honorífica que real.

[61] *Las asociaciones de utilidad pública. Aspectos sustantivos y procedimentales*, de Manuel Aznar Lopez. (En "El sector no lucrativo en España" 1999). Por su parte, Cataluña dispone de norma propia de asociaciones, la Ley 7/1997 de 18 de junio, que contempla la posibilidad de que las asociaciones constituidas para alcanzar un fin de interés general sean reconocidas de utilidad pública, pero se remite a tal efecto al "procedimiento vigente", referencia que parece hecha a la Ley española de Asociaciones de 1964. También Navarra tiene ley foral propia pero no entra en las competencias de la autoridad para declarar una asociación de utilidad pública. Finalmente, la región de Murcia dispuso por ley en 1988 que la Comunidad Autónoma pudiera declarar una asociación de utilidad pública. El Tribunal Constitucional suspendió cautelarmente la norma y dispuso, años más tarde, que no era incompatible ya que en todo caso, el gobierno murciano solo podía otorgar esos beneficios en el ámbito de las materias sobre las cuales ostenta competencias y con efectos restringidos a su ámbito territorial.

[62] La Cruz Roja también es conocida en los países islámicos como la "*Media Luna Roja*".

[63] Cruz Roja Española. Algunos de sus datos, a 31 de diciembre de 1998, demuestran la importancia de esta organización en el contexto global: a) cuenta con 17 oficinas autonómicas, 52 provinciales y 831 locales y comarcales. Respecto a centros sanitarios, cuenta con 14 hospitales, 1 policlínica, 3 bancos de sangre, 27 centros de reconocimiento y 818 puntos de primeros auxilios. Además, escuelas universitarias, centros de Formación Profesional, centros de acogida, pisos, residencias de la tercera edad, centros de día-talleres, guarderías, centros ambulatorios, y cuenta con 1.656 ambulancias y 578 embarcaciones; b) la atención a colectivos vulnerables ha llegado a 1.471.042 usuarios; c) los proyectos de cooperación internacional ascendieron a 298, un 46% a la ayuda hu-

manitaria, un 50% a la cooperación al desarrollo y un 4% a cooperación institucional, con una inversión total de 106 millones de euros.

[64] Los fondos propios de Cruz Roja española ascienden a 73 millones de euros, y sus ingresos fueron de 285'8 millones de euros, de los cuales 136'6 millones corresponden a la partida de ventas y prestación de servicios, 50'2 a loterías, sorteos y cuotas de socios, y 97'1 millones por subvenciones y donaciones a la explotación. De esta última partida, hay que destacar los 13'8 millones de euros que provienen de la asignación tributaria del IRPF (16,8 millones de euros para 1999), y los 9'7 millones que provienen de donaciones privadas. El ejercicio 1998 concluyó con un excedente positivo de 4'18 millones de euros. Las deudas de *Cruz Roja Española* con Hacienda y la Seguridad Social son aún muy importantes y han sido objeto de diversos aplazamientos para su liquidez.

[65] Información obtenida en su página web (2000), así como de la Memoria ONCE 1997, y de Cabra de Luna (1998). A finales de 1998, las cifras de esta organización hablan por si solas: a) cuenta con más de 54.146 afiliados, un 50,06% de mujeres y un 50,04% de hombres, que reciben servicios y ayudas, la mayoría de carácter gratuito, que van desde la rehabilitación básica y visual, las prestaciones económicas asistenciales y la educación especializada, hasta el acceso a la cultura, el deporte y el fomento del trabajo; b) la organización cuenta con dos importantes entidades complementarias: la fundación *ONCE* y la empresa *Empresarial ONCE*; c) cuenta con una red de 44 centros de atención básica; d) los ingresos ascendieron a 2.589 millones de euros, de los cuales 2.404 corresponden al "cupón". Respecto a los gastos, los premios repartidos por el "cupón" ascienden a 1.188 millones de euros, mientras que los gastos en servicios y prestaciones sociales llegaron a 393 millones. La actividad del "cupón" proporciona un puesto de trabajo estable y un salario digno a 15.000 afiliados ciegos y a otros 8.000 discapacitados físicos.

[66] En 1981, las ventas del "cupón" ascendieron a 211 millones de euros mientras que en 2000 han llegado a 2.600 millones de euros. Según diversas fuentes, el "cupón" de la ONCE representa más del 10% del mercado de juegos de azar español.

[67] En el patronato de la fundación *ONCE* están representadas las asociaciones estatales más destacadas en cuanto a las minusvalías físicas, psíquicas y sensoriales. Es el caso de la COCEMFE (Confederación Coordinadora Estatal de Minusválidos Físicos de España), la FEAPS (Confederación Española de Federaciones y Asociaciones pro Personas Deficientes Mentales), la CNSE (Confederación Nacional de Sordos de España) y la FIAPAS (Federación Española de Asociaciones de Padres y Amigos de los Sordos).

[68] Debe indicarse que la fundación *ONCE* nace con una fuente de financiación asegurada, que se concreta en un 3% anual de los ingresos brutos obtenidos de la venta del "cupón", y que viene a representar, en el período 1988-1997, 770 millones de euros de aportación de la organización matriz. Respecto al año 2000, la aportación de la *ONCE* a la fundación fue de 71 millones de euros. Eso la convierte en una de las fundaciones de discapacitados más importantes de Europa.

[69] Diversas discusiones jurídicas sobre el carácter fundacional de las Cajas de Ahorro han perdurado a lo largo de décadas en España, sin que exista unanimidad al respecto. La Obra Social de las Cajas de Ahorro en España ha vivido tres etapas diferenciadas. Desde sus diferentes orígenes en el siglo XIX, hasta finales de la guerra civil española, con un claro carácter caritativo y benéfico. Entre 1940 y 1970, a pesar de mantener su política benéfica, la Obra Social de las Cajas de Ahorro, dirigió sus esfuerzos en el ámbito social –como hogares de jubilados, centros de educación especial o dispensarios– entre muchas actuaciones. Ya desde finales de los años 70 hasta la actualidad, la Obra Social se caracteriza por su clara vocación cultural, aunque mantiene vínculos importantes con el mundo asistencial. En las dos primeras etapas –sobre todo en la primera, la más larga– el poder legislativo ha condicionado mínimamente los excedentes de la gestión respecto a la reserva legal. En cambio, en el último cuarto de siglo, los diferentes gobiernos han tratado de consolidar el sistema financiero de las Cajas aumentando sus reservas, hecho que ha provocado una reducción notable de las dotaciones de la Obra Social.

[70] Casi todas las CC.AA. españolas cuentan con leyes propias de Cajas de Aho-

rro. Respecto a la competencia sobre la Obra Social, parte de ella es competencia exclusiva de las CC.AA., y parte es competencia compartida con legislación estatal.

[71] Se dice que el objetivo no se ha conseguido ya que se encuentran, en el registro de asociaciones del Ministerio del Interior, numerosas organizaciones católicas como parroquias, cofradías, ordenes, congregaciones, comunidades, así como organizaciones de caridad y asistencia social, de formación religiosa, entre otras, que impiden una regulación correcta y de registro único.

[72] En España, el R.D. 142/1981 por el cual se crea el mencionado registro de Entidades Religiosas, clasifica en 4 grandes grupos las entidades asociativas del fenómeno religioso: a) Iglesias, confesiones y comunidades religiosas; b) Ordenes, congregaciones e instituciones religiosas; c) Entidades asociativas y religiosas constituidas según los ordenamientos propios; d) Federaciones de entidades asociativas religiosas.

Las entidades religiosas de base asociativa más importantes, tanto desde el punto de vista numérico como desde el prestigio social adquirido entre la población, son las organizaciones asociativas de la Iglesia Católica. La conferencia Episcopal española reconoce la existencia de 74 asociaciones de fieles, además de otras 18 que reconoce el derecho pontificio. Al mismo tiempo, y respecto a comunidades religiosas, existe constancia de 379 institutos religiosos, 975 monasterios de clausura, 8.537 casas religiosas, donde desarrollan su tarea 78.233 religiosos (55.999 religiosas y 22.234 religiosos). Debe tenerse en cuenta otro fenómeno importante como los institutos seculares que, a pesar de mantener la vinculación con sus miembros a través de los votos perpetuos, se diferencian de los institutos religiosos por mantener una relación mucho más cercana con el mundo real donde realizan sus tareas. Según Cabra de Luna, en 1994 existían en España 30 institutos seculares, con más de 6.000 miembros y asociados, tanto de fundación española como extranjera.

Es necesario tener en cuenta, además, las denominadas instituciones eclesiásticas, como las parroquias, las archidiócesis y las diócesis, que según las mismas

fuentes, se calcula que existen más de 22.000 parroquias en todo el territorio español que desarrollan, además de las tareas propias, otras relacionadas con la educación, la cultura o el ocio. También hay que tener en cuenta las fundaciones canónicas, inscritas en el registro de Entidades Religiosas del Ministerio de Justicia que, en 1997 contaba con 144 fundaciones constituidas por la Iglesia Católica.

[73] Con este objetivo se creó, en 1965, la fundación FOESSA, organización que pretende dar a conocer la realidad del país, con estudios e informes rigurosos de tipo sociológico.

[74] Sobre algunas informaciones obtenidas en su web de Internet, en fecha 31 de julio de 1999, en su Memoria de 1998 así como de Cabra de Luna (1998), cabe destacar: a) los recursos invertidos por Cáritas Española en los diferentes programas ascienden a 107'5 millones de euros; b) los beneficiarios de estos programas –y de otros que no salen reflejados, como los de pastoral penitenciaria, vivienda social, personas con problemas de soledad, ludopatías, etc– ascienden a más de 650.000 personas; c) cuenta con 3.144 profesionales remunerados y 47.933 voluntarios.

[75] Cáritas recibe fondos directos del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, y una gran parte –más de 6 millones de euros– del 0'52% del IRPF (8'4 millones de euros para 1999).

[76] Es importante destacar que el gasto social del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, en el contexto de la política de subvenciones, se concentra fuertemente en esta entidad así como en *Cruz Roja Española.* Ambas entidades reciben más del 65% de todas las ayudas concedidas.

[77] Existen diversos datos y opiniones sobre el momento exacto de la aparición de las ONG y sobre cuál fue la primera. A pesar de todo, hay una cierta coincidencia en valorar el año 1863, con el nacimiento del Comité Internacional de la *Cruz Roja*, como la fecha representativa del inicio del fenómeno de las ONG.

[78] Diversos autores, e incluso algunos funcionarios de la Administración Pública, que consideran que la expresión "no gubernamental" se aplica a toda asociación o fundación de carácter voluntario en el contexto del denominado "tercer sector". Hay que indicar que la afirmación es excesivamente generosa. Toda ONG es una asociación o una fundación, pero no toda asociación o fundación puede ser considerada una ONG, dadas las especiales connotaciones que las caracterizan. En especial, debe tenerse en cuenta que la identidad de las ONG no se basa, fundamentalmente, en el carácter de no gubernamentalidad, sino también en su proyecto transformador.

[79] Respecto a España, se estima que las ONG dan ocupación, plena o parcial, a 475.000 personas. Algunos expertos opinan que, en un futuro no muy lejano, las ONG representarán el 15% de la fuerza laboral de España.

[80] Hay que aclarar las diferencias que puedan haber entre el concepto de voluntario y el de cooperante. El voluntario, no tiene ninguna relación contractual con la ONG, aunque la organización le cubra los gastos de desplazamiento, alojamiento, manutención y "dinero de bolsillo" a cambio de su servicio mientras dura la estancia. En cambio, la relación que se establece entre un cooperante y una ONG de Desarrollo está regulada por un contrato laboral y, además de los gastos de desplazamiento, alojamiento y manutención, el cooperante cuenta con un seguro complementario y un sueldo mensual que, a pesar de no ser competitivo profesionalmente, le ayuda a no descapitalizarse socialmente.

[81] Según una encuesta del CIS, de noviembre de 1994, citada en Cabra de Luna (1998), sobre una muestra de 2.500 entrevistas en España, las ONG son las grandes desconocidas entre otras instituciones a las cuales se les preguntaba su grado de conocimiento y simpatía. El 28,1% respondieron que no sabían que eran, a pesar de que los que sí las conocían tenían un grado de simpatía destacado, 6,1 sobre 10, la tercera nota más alta entre 10 instituciones diferentes, únicamente detrás de las PIMES y los Medios de Comunicación, y por delante de la Iglesia, el Ejercito, las grandes empresas o los Tribunales de justicia. En el mismo estudio sociológico se concluye que la mayoría de los entrevistados considera que las ONG tienen poca influencia en la sociedad española.

[82] Aún así, Álvarez de Mon (1998), cuestiona irónicamente si la denominación de ONG, teniendo en cuenta que muchas de ellas se financian en gran parte con fondos públicos, es del todo acertada, proponiendo la denominación de organizaciones paragubernamentales (OPG).

[83] Las cifras dependen de la concepción de lo que es una ONG y de los criterios aplicados en los diferentes registros mundiales. Aún así, en 1990 se calculaba que habían más de 50.000 ONG en los países en vías de desarrollo, cifra que debe ponerse en duda ya que gran parte de éstas tendrían que ser consideradas simples entidades no lucrativas, como las asociaciones de tipo social.

[84] Como se hará referencia más adelante, las ventajas del título II de la Ley 30/94 de Incentivos Fiscales, únicamente afecta a las fundaciones y a las asociaciones declaradas de utilidad pública. La gran mayoría de ONG son asociaciones que no tienen esta declaración de utilidad pública y por tanto no pueden disfrutar de la mayoría de beneficios fiscales que ofrece la ley. La gran mayoría de ONG aspiran a poder modificar estos aspectos básicos que las permita disfrutar de una fiscalidad similar a la de las fundaciones.

[85] A parte de los 5 ámbitos mencionados, se encuentran asociaciones y ONG que trabajan en otros campos como p.ej. las situaciones de pobreza, paro, marginación o exclusión que se vive en las sociedades desarrolladas. Es el caso de entidades como Cáritas o *Acció Solidària contra l'Atur*, u otras entidades como el CIEMEN, que trata de divulgar la realidad y el conocimiento de diversas minorías y naciones sin estado.

[86] Hay que hacer una referencia previa al concepto de "cooperación". Cuando se habla de cooperación en el contexto filantrópico actual se entiende aquella actividad que debe ubicarse en el contexto internacional y, por tanto, en relación con las políticas del Norte hacia el Sur. En este sentido, puede hablarse de tres mecanismos de cooperación básicos. Por un lado, la cooperación gubernamental o bilateral, que hacen los gobiernos de los Estados, las autonomías o regiones, y los entes locales. Por otro, la cooperación multilateral, llevada a cabo por las agencias de las Naciones Unidas, como la UNICEF, FAO, ACNUR o la

UNESCO, entre otras. Y finalmente, la cooperación no gubernamental, en manos de las ONG de cooperación al desarrollo (ONGD).

[87] Debe tenerse en cuenta que España ha dejado de ser, recientemente, un país receptor de ayuda para el desarrollo –hasta 1978 recibía fondos del Banco Mundial como país en desarrollo de renta media– para pasar a ser uno de los países más activos en cuanto a ONGD y programas de desarrollo.

[88] Las tiendas solidarias de *Comercio Justo* son una buena manera de ampliar las fuentes de financiación de la organización. Además, la constancia en los ingresos ayuda a la estabilidad presupuestaria que, en estas organizaciones, es muy irregular.

[89] La Coordinadora de ONGD de España ha tratado de clasificar, de manera infructuosa, las ONGD, en grupos de ONGD solidarias, de ONGD confesionales, de ONGD profesionales, de ONGD políticas, de ONGD sindicales o de ONGD internacionales. La clasificación no es rigurosa en cuanto a los criterios que identifican cada grupo.

[90] El concepto 0'7% se asumió progresivamente por la mayoría de países de todo el mundo y, actualmente, muchos estudios de cooperación cuentan con este criterio cuantitativo para tratar de conocer la realidad solidaria de un país. La ONU recomienda un 1%, un 0'7% directamente de la Administración Pública y un 0'3% directamente de la sociedad civil.

[91] En este sentido, es interesante el artículo publicado en la web de la *Federació Catalana de ONG* y firmado por Francesc Hernàndez, técnico en RR.PP. y voluntario de *Cruz Roja*, *Greenpeace* y *Medicus Mundi*, que analiza algunas cuestiones referentes a la necesidad de una minuciosa estrategia de comunicación y relaciones públicas en el ámbito de las ONG. El autor viene a decir que "la mayoría de ONG se enfrentan a la constante necesidad de comunicar lo que hacen y de captar dinero... La gestión de una ONG de cualquier clase es, en si misma, un continuo ejercicio de relaciones públicas".

[92] Diversos autores consideran la ONG de emergencia y ayuda humanitaria como una ONG de cooperación al desarrollo (ONGD), sin distinciones.

[93] La organización se denominó, en un principio, *Llamada a la Amnistía*, y nació con el objetivo de sensibilizar a la opinión pública mundial ante la situación que viven los presos de conciencia. Es una de las pocas organizaciones destacadas que no recibe ayudas oficiales.

[94] El mismo autor cuestiona la información que solicita la Administración Pública en los formularios oficiales, que parecen diseñados en función de las necesidades del órgano administrativo sin que se pueda evaluar si el beneficiario es o será correctamente atendido, teniendo en cuenta que un formulario debe satisfacer las necesidades del beneficiario y no las de la burocracia.

[95] Las diferencias de criterio entre la Administración Pública y las organizaciones no lucrativas en cuanto al destino de los recursos de ayuda humanitaria es una constante. Recientemente, Intermón criticó la ayuda del gobierno central en la última catástrofe del huracán *Mitch*. Todo parece indicar que gran parte de los fondos españoles fue utilizada para pagar una empresa constructora que hizo unos kilómetros de carretera, mientras que los servicios mínimos asistenciales de la población afectada no fueron cubiertos.

[96] Desde esta perspectiva, es importante destacar la necesidad de someter a un estricto control al gobierno beneficiario de las ayudas oficiales, y en el caso de un mal uso –habitual en este tipo de países– cambiar las estrategias de cooperación.

[97] Cabe destacar la ley catalana que creó el *Institut Català del Voluntariat* (INCAVOL) en 1991, en la que se describe la figura del voluntario, en su artículo 2.1 como aquella "persona que efectúa una prestación voluntaria y libre de servicios cívicos o sociales, sin contraprestación económica, dentro el marco de una organización estable y democrática que comporta un compromiso de actuación en favor de la sociedad". El mismo INCAVOL define las entidades de voluntariado como "organizaciones autónomas sin ánimo de lucro que tienen

por objetivo trabajar para los demás en la mejora de la calidad de vida, y que las forman mayoritariamente voluntarios".

[98] De esta cifra, se reconoce una concentración importante, alrededor de un 60%, de voluntarios que trabajan en las dos organizaciones españolas más importantes en cuanto a volumen de participación voluntaria: *Cáritas* y *Cruz Roja*.

[99] Para conocer la opinión de la población de Cataluña sobre el voluntariado, el mencionado INCAVOL realizó una encuesta en 1994, sobre una muestra de 1.000 personas, para conocer el grado de participación en la acción de voluntariado, así como los ámbitos más representativos del trabajo voluntario. El 71,7% de los entrevistados declararon que no ejercían como voluntarios, ni antes ni en la actualidad. El 12,7% se declararon ex-voluntarios, el 2,7% que realizaban una actividad voluntaria sin pertenecer a ninguna asociación de voluntarios, y el 12,9% lo hacían en el contexto de una entidad voluntaria.

[100] El profesor Ruiz Olabuénaga es el responsable director de la parte española del estudio comparativo de 24 países que llevó a cabo la Universidad *Johns Hopkins* de EUA en 1997-99. El estudio español ha sido financiado por la Fundación BBV.

[101] Según la revista *Fate of Tax, 1990,* el gobierno norteamericano deja de ingresar, aproximadamente, 13 billones de dólares al año a causa de las deducciones fiscalmente permitidas.

[102] En 1996, año olímpico, una iniciativa del COI y Naciones Unidas promovió entre los atletas de Atlanta una campaña social de concienciación contra la pobreza, convidándolos a firmar un manifiesto de compromiso para erradicar la pobreza, compromiso que se envió a los dirigentes de los países de origen de cada deportista.

[103] Algunos autores distinguen los grupos de *Ayuda Mutua* de los grupos de *Auto-ayuda* (*Self-Help*). En este último caso, son las mismas personas que manifiestan la necesidad de unirse para intentar encontrar una solución a los pro-

blemas comunes. Las diferencias entre ambos grupos no son suficientemente significativas, aunque existen ciertas peculiaridades.

[104] Se puede encontrar la excepción en aquellos grupos de Ayuda que, además de prestar los servicios en favor de los mismos miembros del grupo, también ofrecen una respuesta al resto de la comunidad, abiertos al exterior.

[105] Que comprende tanto las intervenciones que se engloban en los ámbitos comunitarios como aquellos donde el objeto de la acción es cultural, ambiental o de cooperación internacional.

[106] No se incluyen en estas «situaciones límite» a las agrupaciones de defensa forestal catalanas que sí son autónomas de la Administración autonómica, a pesar de tener una estrecha relación con los ayuntamientos y los consejos comarcales.

[107] En este contexto, cabe la pregunta de si la Administración Pública ha de ejercer algún tipo de control de calidad sobre las entidades de voluntariado con las cuales tiene algún tipo de convenio para realizar esta tarea.

[108] El interés en transcribir íntegramente este decálogo es fruto de un reconocimiento a un autor, y en este caso a sus ideas sintetizadas en un decálogo, reiteradamente utilizadas en escritos, libros y conferencias de muchos especialistas en el tema del voluntariado.

[109] La investigación presenta la variación cualitativa entre los 22 países de la muestra. Así, el grupo de países en los cuales predomina las fuentes de financiación privadas son México (85%), Argentina (73%), Colombia (70%), Perú (68%), Australia (63%), Finlandia (58%), EUA (57%), Eslovaquia (55%), Hungría (55%), Japón (52%), España (49%) y Chequia (47%). En el grupo de países en los cuales predomina las fuentes de financiación públicas se encuentran Irlanda (77%), Bélgica (77%), Alemania (64%), Israel (64%), Países Bajos (59%), Francia (58%), Austria (50%), Gran Bretaña (47%) y Rumania (45%).

[110] Respecto a los recursos de financiación de las ONL pertenecientes a países de la UE, cabe decir que dichas organizaciones cuentan con el Fondo Social Europeo, el Fondo Europeo para el Desarrollo Regional, y el Fondo Europeo para la Orientación y la Seguridad Agrícola (Direcciones Generales VI, XVI y XXIII).

[111] "*El dinero rehuye las barreras éticas*". (La Vanguardia 15.04.01)

[112] En este caso, la gestora *InverCaixa Gestió* cede un 0'35% de las comisiones de gestión de los fondos de inversión *FonCaixa Cooperació*, y la fundación "la Caixa" otro 0'35%. En total, un 0'7% que sirve para constituir un fondo económico dirigido a proyectos de interés social o a emergencias de ayuda humanitaria.

[113] BBVA Solidaridad es un fondo que permite al propietario de la participación donar 0'55 puntos de la comisión de gestión a la ONG que desee. Actualmente, están asociados, entre otros, Cáritas española y Cruz Roja.

[114] Respecto a las aportaciones de la SECIPI –Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica– dependiente del Ministerio español de Asuntos Exteriores, hay que tener en cuenta que sus aportaciones provienen tanto de convocatorias ordinarias de ayudas y subvenciones de partida presupuestaria propia, como también las que provienen con cargo a los fondos procedentes de la asignación por "*finalidades de* interés *social*", derivadas del IRPF.

[115] Un ejemplo del tipo de organización que ha decidido hacer un paso adelante en la dicotomía entre recursos públicos y privados ha sido la *Obra San Francisco*, una de las instituciones religiosas más importantes de la ciudad de Milán. Con el objetivo de modernizar y personalizar sus servicios, y después de un minucioso estudio de mercado que le permitió analizar sus públicos, protagonizó una importante campaña publicitaria y de marketing directo que le proporcionó 3.400 millones de liras en los años 1994 y 1995. Con estos fondos, la entidad pudo triplicar sus servicios de comedor y otorgó a cada uno de los bene-

ficiarios una llave magnética para acceder a los servicios de comedor, ducha, servicio médico y odontológico, ropa limpia, entre otros. La mencionada llave magnética –y el programa informático de soporte– evita las largas colas en la calle y dignifica a la persona, y permite analizar la situación personal de cada uno de los beneficiarios en el contexto de una programa asistencial personalizado.

116 El gobierno español ha ofrecido a la Iglesia Católica española la cantidad de 126,5 millones de euros anuales para 3 años, una cantidad superior a la que recaudaba mediante el 0'52% voluntario en el IRPF. A partir de 1999, no es incompatible destinar, en el IRPF, fondos a la Iglesia Católica y a otras finalidades sociales, que reciben otro 0'52%.

117 Según Cabra de Luna (1998) España formaría parte de un "patrón latino" *sui generis* en el cual la reforma social provoca aparentes paradojas: crítica ideológica desde sectores influyentes de opinión contra el Estado del Bienestar a pesar de no haberse universalizado los derechos sociales; aumento del discurso abstracto de la sociedad civil, el cual comprende el mercado en un contexto de corporativización de la vida social y económica, olvidando en parte las claras limitaciones que la fragmentación social supone para la participación social. El patrón de desarrollo asociativo seguiría, en parte, el modelo italiano: cooperación financiera y funcional basada, a menudo, en mutuas desconfianzas entre Estado y entidades, y descoordinación entre las propias entidades a la hora de afrontar programas conjuntos de intervención.

118 NSFRE *National Society of Fund Raising Executives*, con más de 20.000 miembros en los EUA y 1.000 miembros en Canadá (*Canadian Society of Association Executives*).

119 Carbone (1986) ofrece una definición amplia del término "*institutional advancement*": la gente que trabaja en *fundraising* no es únicamente aquella que recauda fondos sino también la que "escribe y edita publicaciones, lleva relaciones institucionales, gestiona programes de alumnos, gestiona fundaciones institucionales o gobierna y administra o enseña en instituciones educati-

vas". Es evidente que esta dilatada definición no ayuda a la concreción del término *fundraising* ya que, bajo la denominación de *institutional advancement*, el *fundraising* incorpora funciones impropias.

[120] Aunque es una buena teoría, en la práctica muchos prácticos del *fundraising* se encuentran demasiadas veces inmersos en el proceso de solicitud.

[121] Fisher, presidente emérito de la NSFRE estima la cifra de 9.000 *fund raisers* a tiempo completo empleados en el sector educativo en los EUA y Canadá en los inicios de la década de los 90.

[122] Según Panas (1984) las mujeres tienen menos éxito como *fund raisers* que los hombres, y entre estos, los que obtienen mejores resultados son los curas.

[123] Cabe destacar que este tipo de iniciativa tiene diversas críticas, todas ellas basadas en la compra de influencias que supone el ejercicio del doble papel de maestro y valedor. El hecho de evaluar objetivamente los conocimientos de los alumnos está reñido con la posibilidad de recibir una donación de estos alumnos y sus familias.

[124] Autores como Gurin coincidirían con las funciones de consejo y asistencia de este tipo de asesor, con su definición de *fundraising.*

[125] Como ejemplo, se adjunta en el anexo 5 un listado parcial de organizaciones destacadas en el ámbito del "tercer sector" y del *fundraising*.

[126] Adoptadas e incorporadas a la declaración de principios éticos de la NSFRE en noviembre de 1992.

[127] Se adjunta en el anexo 4 un listado parcial de las consultorías más destacadas de *fundraising* de los EUA.

[128] PRSA, *Public Relations Society of America*, la asociación de profesionales de RR.PP. más grande del mundo, con más de 15.000 miembros.

[129] Se hace referencia este proceso en los EUA por la importancia académica y práctica que ha tenido para las RR.PP. norteamericanas actuales y la influencia que ha podido tener en diferentes círculos académicos y profesionales europeos.

[130] Desde la incorporación de estos manuales y hasta la actualidad, diversos trabajos de nuevos investigadores y versiones actualizadas de otras obras clásicas de RR.PP. podrían incorporarse, de manera preferente, a la lista mencionada.

[131] Fuentes diversas: Seitel (1995), Wilcox (1995), Congreso CERP (1995).

[132] Fundador de la primera empresa dedicada a las RR.PP. en España en 1960.

[133] (IPRA) Asociación internacional que agrupa a los profesionales de esta disciplina a nivel mundial.

[134] De manera equivocada, la comunicación corporativa se identifica exclusivamente, y en ocasiones, con el logotipo de la empresa, con el diseño gráfico que envuelve el producto o la vestimenta de los empleados de la empresa. La comunicación corporativa es algo más.

[135] Es el caso de Grunig que crea el modelo "bidireccional simétrico" –seguramente la práctica profesional de RR.PP. más refinada y avanzada– basado en el entendimiento mutuo entre la organización y sus públicos.

[136] No todos los autores responden en la misma línea. El reconocido y experto en ciencias económicas Milton Friedman (citado por García Nieto, 1994) entiende que el responsable último del bienestar general de la sociedad no es el sector empresarial sino el gobierno, siguiendo la línea de pensamiento de los grandes empresarios norteamericanos de finales del siglo XIX. Pero Friedman no encontró respuesta positiva a su discurso en aquellos años, ya que la década de los 70 está marcada por un cambio importante en la opinión pública. Ya no se entiende la empresa moderna como proveedora de bienes y servicios de manera exclusiva sino que, además, debe contribuir de manera notable a la mejora del

nivel de vida de la sociedad. Un ejemplo en esta línea lo ofrecen algunas empresas británicas asociadas al *Percentatge Club* que comprometen el uno por ciento de sus beneficios antes de impuestos a la comunidad.

[137] Respecto a las contribuciones a campañas políticas, Bocksor (1998) explica que las leyes federales norteamericanas prohíben a los ciudadanos contribuir con una cantidad superior a los 25.000$ al conjunto de candidatos en unas elecciones primarias o generales, y concretamente con 1.000$ en favor de un candidato individual, aunque pueden contribuir con otros 1.000$ en actos sociales en sus propios hogares. El *fund raiser* W. Slater, en su artículo *Bush details taxes, fund raising: Governor pays $3.7 milion on income, mostly from Rangers sale,* añade que las limitaciones antes mencionadas hacen que las campañas cuenten con muchos "cheques" de maridos, mujeres, hijos, suegros y todo tipo de familiares. A partir del año 2001, con la ley McCain-Feingold, los topes quedan fijados en 37.500$ para que el ciudadano norteamericano pueda apoyar a los políticos que quiera, y en 2.000$ por donante y candidato individual. La nueva normativa prohíbe completamente el dinero incontrolado (dinero blando) y los donativos secretos.

[138] Curso *Principles & Techniques of Fund Raising*, The Fund Raising School (1993).

[139] Curso *Principles & Techniques of Fund Raising*, The Fund Raising School (1993). El texto de este filántropo, hijo del magnate de las finanzas, se ha convertido en un clásico, reproducido y usado por centenares de instituciones relacionadas con el *fundraising*.

[140] En los EUA, si un donativo constituye un pago de servicios para el donante, no es deducible en el impuesto de la renta.

[141] La *United Way of America* (UW) es una de las instituciones filantrópicas más importantes y más relevantes de los EUA, con centenares de oficinas en todos los estados.

[142] Una situación parecida, aunque con connotaciones diferentes, sufrió recientemente la Asociación Española contra el Cáncer, acusada de malversación de más de 300.000 euros. Las estrategias de comunicación que utilizaron, en cambio, fueron muy diferentes. La entidad decidió no explicar públicamente los hechos.

[143] De la misma época se tiene noticia de sueldos aun más destacados que el del directivo de UW pero sus entidades no escondieron nunca esa realidad, y por ese motivo la opinión pública no tuvo nada que decir.

[144] El mundo del *fundraising* está produciendo, afortunadamente para la seguridad del donante, una fuerte demanda de abogados, contables, fiscalistas y consultores.

[145] AAFRC *American Association of Fund Raising Counsel,* institución de gran prestigio creada en 1935 que acoge las grandes firmas de *fundraising* del país.

[146] *Independent Sector* es una coordinadora de más de 800 organizaciones no lucrativas (fundaciones y miembros de corporaciones y organizaciones voluntarias) fundada en el año 1980 en los EUA, que tiene como misión dar un impulso al estudio del sector no lucrativo en todos los niveles educativos, además de promover y representar los intereses de sus miembros. La organización surgió como consecuencia del "Informe Filer", en 1975, que trató de integrar, por primera vez, todas las entidades no lucrativas, tanto provenientes del sector público como del sector privado, con un peso específico propio en la economía nacional.

[147] AHP *Association for Healthcare Philanthropy*

[148] No es lo mismo si las donaciones provienen de una fundación, una empresa o un individuo.

[149] *National Charities Information Bureau*, con sede en Nueva York, es una de las organizaciones privadas más importantes que ofrece interesante informa-

ción a las ONL sobre los estándares de *fundraising.*

[150] *Council of Better Business Bureau*, con sede en Arlington, es una de las organizaciones privadas más importantes de los EUA en cuanto a servicios filantrópicos para las ONL.

[151] Según un informe de Ralph Munro, citado en el artículo de Szymanski, solo uno de cada tres dólares recaudados por ONL en el Estado de Washington, al noroeste de los EUA, llega finalmente a estas organizaciones.

[152] Los proyectos de investigación que presentan los interesados –investigadores e instituciones– para recibir fondos recaudados en el maratón se someten al criterio científico de la Agencia Nacional de Evaluación y Prospectiva (ANEP), organismo dependiente del Ministerio de Educación y Cultura en Madrid, tratando de buscar la máxima objetividad.

[153] La edición de 1999 es la que tiene, por ahora, el récord de recaudación con 4,61 millones de euros.

[154] Steve Forbes gastó 37'5 millones de dólares, sin éxito, en la carrera presidencial de 1996.

[155] El sector no lucrativo norteamericano cuenta incluso, desde 1984, con *software* de gestión informática para las ONL que tratan de facilitar las tareas de planificación de campañas, control de donantes y donaciones, contabilidad, procesos de simulación, así como centenares de modelos de cartas de solicitud, informes, según una tipología muy variada de situaciones y diferentes contextos.

[156] El término "gran donativo" también es conocido como "donativo especial" o "donativo importante".

[157] El término "donativo planificado" también es conocido como "donativo diferido".

[158] También denominada “tabla de donativos” o “norma de donativos”.

[159] Aunque no existe prohibición legal en los EUA para utilizar los fondos de donativos planificados para finalidades operativas, la mayoría de profesionales consideran que es poco ético, ya que este donativo representa una distribución de los activos del donante que aun están condicionados. La organización tiene que demostrar una situación económica estable sin tener que contar con estos fondos.

[160] Algunos autores hablan de “marketing directo” cuando se refieren a esta técnica de *fundraising*. Hay que decir, en primer lugar, que el marketing directo no es una técnica exclusiva del *fundraising*. Todo lo contrario, el marketing directo es un técnica generalista utilizada en diferentes ámbitos. Es más correcto referirse a esta técnica como “correo directo” o utilizar el anglicismo “mailing”, muy utilizado en todo el mundo.

[161] El concepto de “telemarketing” podría traducirse por “marketing telefónico” en el contexto español, aunque hay autores que le dan significados diferentes.

[162] El autor hace referencia a las “historias” como aquellos argumentos literarios que utilizan habitualmente las organizaciones en sus cartas para dirigirse a los posibles donantes.

[163] Algunos expertos indican que el sobre no ha de incluir otros documentos –como por ejemplo un folleto institucional– que puedan disminuir el efecto de una carta personalizada. A pesar de eso, algunos documentos como fotografías, cartas breves de apoyo de personajes conocidos, recortes recientes de prensa o una referencia a una encuesta pública, pueden dar un buen resultado.

[164] Existen en los EUA numerosas organizaciones privadas que velan por conseguir ventajas para las ONL en cuanto a tarifas concertadas con empresas de correo, públicas y privadas. En España, los movimientos sociales y políticos en favor de una mejora en las condiciones de envío para las ONL son aún incipientes.

[165] Según la experta K. Klein (1998e) la gente lee las cartas que piden un donativo con un orden específico: el primer párrafo (o únicamente la primera oración si es que el párrafo es muy largo), el párrafo final y la posdata. Un 60% de los lectores no leerán el resto de la carta y se decidirán a hacer la donación exclusivamente por reacción a estas tres oraciones. El otro 40% de la gente le dará una ojeada al resto de la carta, y un grupo más pequeño leerá toda la carta de arriba a abajo.

[166] Los intentos de personalizar la carta no personalizada –uno de los grandes objetivos por mejorar la eficacia de esta técnica– pasan por una gran dosis de creatividad. Como explica Collins (1998) algunas ONL norteamericanas celebran fiestas en las cuales los voluntarios asistentes se disponen a escribir decenas y decenas de cartas a mano, para hacerlas llegar a donantes previamente seleccionados en un listado, buscando el máximo grado de personalización.

[167] *Mailing* enviado en noviembre de 1999 desde sus sedes de Madrid y Barcelona.

[168] En los EUA, país muy avanzado en cuanto al estudio del comportamiento del donante, los clasifican en tres niveles según sus posibilidades de hacer una donación: los donantes del nivel bajo (menos de 10.000$), los de nivel medio (entre 10.000 y 25.000$) y los de nivel alto (más de 25.000$). Respecto a España no se conocen estudios serios que permitan elaborar una clasificación similar. En cualquier caso, estos tramos deberían modificarse a la baja, sobre todo respecto a los donantes españoles de nivel bajo y medio.

[169] El objetivo, entonces, respecto a los donantes de nivel alto, no es tanto conseguir un talón como el hecho de entrar en contacto con ellos, en un claro proceso de prospección.

[170] Como es el caso de *United Jewish Appeal*, en Nueva York, (Dickey, 1999b) que tiene una plantilla de 50 personas dedicadas exclusivamente a llamadas telefónicas. En 1998, consiguió recaudar 123'7 millones de dólares con este sistema propio.

[171] Una de las más brillantes operaciones realizadas últimamente ha sido la de la muñeca *Rosie-The Rosie o'doll*- entre *Tyco Toys* y la *For-All-Kids-Foundation*, que permitió la venta de más de 300.000 muñecas en pocas semanas con una recaudación muy importante para la fundación. Este tipo de acciones no debe confundirse con otras puramente comerciales como por ejemplo la aparición del muñeco ACTION MAN que, revestido de soldado de las Naciones Unidas en misión humanitaria, trata de aumentar sus ventas con nuevos personajes, anteponiendo el negocio a la educación para la paz en los jóvenes.

[172] Sin embargo, pocas son las entidades que no buscan celebridades, a pesar de cualquier riesgo de futuro. Las enormes recaudaciones que consiguen en poco tiempo las hacen caer en la tentación.

[173] *Volunteers of America* es una ONL centenaria, creada en 1896, que cuenta con sedes en todos los estados del país.

[174] La radio y la prensa escrita han demostrado, en diversas ocasiones, su eficacia en la captación de recursos por una causa justa, como medios con un gran poder de convocatoria.

[175] Dirección electrónica: www.mdausa.org/telethon. En el transcurso del maratón, esta web juega un papel muy importante, tanto a nivel de contribuciones como de participación de prescriptores sociales en la red.

[176] La *Fundació Marató de TV3* es una ONL creada en 1996 y liderada por la *Corporació Catalana de Ràdio i Televisió de Catalunya*, que cuenta con una comisión asesora que marca las líneas de investigación de cada edición. La fundación no recibe ningún tipo de subvención ni aportación privada, y cuenta exclusivamente con los intereses financieros que obtiene de la custodia temporal de los fondos recaudados en cada edición del maratón. Entre sus objetivos de futuro destaca el de eliminar los costes del *fundraising*, hasta el punto de que todos los fondos recaudados puedan ser distribuidos entre los proyectos de investigación seleccionados.

[177] Los últimos maratones de TV3 han contado con donativos colectivos de toda Cataluña, producto de la movilización ciudadana, que pueden considerarse actuaciones de *fundraising* individuales, sobre todo en el ámbito de los acontecimientos sociales (caminatas, partidos de fútbol, maratones de baile, muestras gastronómicas, etc) un hecho que demuestra las posibilidades del *fundraising* en Cataluña. Todo ello es posible gracias a la participación de un voluntariado superior a las 3.000 personas.

[178] En el artículo "*Raising Funds Over the Long Run*" de Blum (1999), la autora hace un conjunto de reflexiones sobre los programas de *fundraising* realizados recientemente, entre los cuales destaca el programa *Time in Training*, uno de los más importantes en cuanto a ONL participantes y maratones celebrados en todo el país, y que permitió, en 1998, la obtención de recursos por valor superior a los 47 millones de dólares.

[179] Informe de auditoría de cuentas anuales realizado por la firma *Price Water House Coopers*, a 31 de diciembre de 1998. Cruz Roja Española, Memoria 1998 (anexo).

[180] La situación de incomprensión llega al caso de algunas publicaciones norteamericanas de RR.PP., las cuales, sin llegar a la indiferencia, no ponen ningún énfasis en las noticias de *fundraising*, ya que consideran que es negativo para la imagen y credibilidad global de la publicación hacia sus lectores profesionales.

[181] Según KUHN (1962) un "paradigma" en este contexto puede definirse como una "comunidad de estudiantes con una literatura, educación e iniciación comunes".

[182] La cultivación es el proceso global de atención al donante potencial, un proceso educativo para informar sobre una institución o una razón que puede merecer recibir una donación.

[183] Este porcentaje tan pequeño queda representado gráficamente, en muchos textos académicos, como la punta del iceberg de un programa de *fundraising*.

[184] En este mismo sentido, Heyman (1997) trata de analizar las perspectivas de estas grandes fundaciones en el ámbito de los museos y la influencia que tienen en la dinámica filantrópica de todo el país, aportando conclusiones muy interesantes.

[185] En ocasiones, la ONL debe rechazar un donativo ante el peligro de ver desnaturalizada su propia misión y perder credibilidad ante sus públicos –elementos clave de la autonomía de la organización–. Es el caso de *Cáritas* que recientemente rechazó un donativo provinente de la recaudación de entradas a la gala del programa "El Bus" de Antena-3, en Zaragoza. *Cáritas* considera que este tipo de actuación "no ayuda al cambio social de actitudes y estructuras por el que esta institución apuesta en su trabajo". *Cáritas* considera de "origen dudoso" el dinero que puede provenir de personas que aceptan como normal este tipo de programas "basura".

[186] En la edición de 1990, el autor añade nueva información de la historia del *fundraising* norteamericano desde los años 60 hasta los años 90.

[187] En la última versión de 1990, Cutlip separa claramente los procesos de *fundraising* de antes y de después de 1900, observando estos últimos como modelos contemporáneos.

[188] La afirmación de que es el modelo más utilizado actualmente es dudosa, aunque la presente obra respeta la afirmación ya que es una construcción conceptual de la autora.

[189] Cutlip (1990) sitúa las primeras loterías norteamericanas, como actuación filantrópica, en la universidad de Harvard en el s.XVIII.

[190] El método YMCA, también citado por muchos autores como "*Y-School*", era fácilmente reconocido: un período corto de tiempo de campaña, un ejército de voluntarios, una atmósfera competitiva y de gran presión para los voluntarios y para los posibles donantes, y una gran dosis de emoción en el lenguaje de la

campaña. La propaganda llega a niveles de saturación para conseguir un clima de opinión favorable.

[191] Bishop W. Lawrence fue uno de los presidentes de la *Harvard Alumni Association* a principios del s.XX. Destaca por haber recaudado 2'4 millones de dólares para mejorar los salarios de los profesores de Harvard en 1905.

[192] La *Church Pension Fund Campaign* en favor de la iglesia episcopal superó las previsiones de 5 millones de dólares hasta la suma global de 8.750.000$, por lo que Lawrence llegó a ser considerado el mayor *fund raiser* de la época.

[193] La campaña fue impulsada por el propio presidente W.Wilson de los EUA con el objetivo de concentrar todos los esfuerzos en una sola organización, bajo el lema de "Pongamos una venda en las heridas de un mundo sangrante".

[194] Jones fue periodista a lo largo de más de 15 años, y trabajó para *The Washington Post, New York Globe, Press* y *Sun*. Trabajó posteriormente en el mundo de la publicidad hasta que en 1919 creó su propia firma de *fundraising*. Según Cutlip, John Price Jones ha sido uno de los más célebres *fund raisers* norteamericanos con una trayectoria de 746'63 millones de dólares recaudados a lo largo de más 31 años como consultor de *fundraising*.

[195] Entre los años 1920-1940 en los EUA, las agencias de *fundraising* se multiplicaban mientras que las agencias de RR.PP. no tuvieron tantas posibilidades. En contraste, a partir de la II Guerra Mundial, los papeles se invirtieron.

[196] La consultora *Ketchum, Inc.* tiene actualmente dos firmas: una de RR.PP., y otra, de *fundraising*, considerada hoy la más importante firma del mundo.

[197] Un ejemplo lo protagoniza la universidad de Harvard, en la época en que dos grandes presidentes de la institución, Eliot y Lowell, conseguían unos excelentes resultados con una filosofía y una práctica del *fundraising* diferente a la habitual, flexibilizando los intereses de la universidad en consonancia con la respuesta de los donantes. El concepto de "responsabilidad social" de alumnos,

profesores, empresas e instituciones de una comunidad hacia una organización fue utilizado por primera vez en los inicios del s.XX, en el contexto de una campaña en la cual la universidad de Harvard ayudó al Massachusetts Institute of Technology (MIT) con unas importantes donaciones que ésta había recaptado para sus intereses. Lowell consideró más eficiente, racional y sincero, redirigir los recursos de la universidad hacia el MIT, tratando de buscar la coherencia de no duplicar oferta educativa y equipamientos en el terreno de la ingeniería. Y así lo entendieron, también, gran parte de los donantes, incluso los alumnos de Harvard. El estilo indiscutible de esta Universidad, donde los intereses de la institución pudieron verse afectados por situaciones diversas, se vió recompensado por una cantidad enorme de donantes que, como explica Kelly, pasó de 22 millones de dólares, en 1909, a 128'5 millones en 1933, a lo largo del período en que Lowell fue presidente.

198 Sobre una muestra de 1.158 miembros del PRSA –y seleccionados siguiendo el criterio de relación profesional con ONL– tuvo una elevada respuesta al cuestionario (644 personas, un 56'8%).

199 PRSSA, *Public Relations Student Society of America*, fue fundada en 1968 y cuenta con estudiantes de todos los estados norteamericanos.

200 Una respuesta de 617 estudiantes que pertenecían a 59 diferentes instituciones docentes.

201 Respondieron 109 "*chairmen*" representantes de los 176 centros educativos seleccionados (se conocen más de 250 centros en los EUA). Los 8 títulos analizados salen de un listado superior a los 40 títulos que habían sido previamente presentados.

202 Coincide que estos dos manuales son, según el 70% de los encuestados, los más usados en las clases prácticas de RR.PP. del país, donde los estudiantes analizan los programas de RR.PP. y diseñan nuevas campañas.

203 Coincide que estos cuatro manuales son, según el 71% de los encuestados,

los más usados en las clases introductorias de RR.PP. del país.

[204] De manera más exhaustiva, se adjunta en el anexo 3 los centros académicos más destacados relacionados con la disciplina del *fundraising* en todo el mundo.

[205] En junio de 1998 tuvo lugar en Barcelona, bajo los auspicios del Instituto de Estudios Norteamericanos, un curso de *fundraising* coordinado por el *Indiana University Center on Philanthropy* basado en los programas TFRS.

[206] *ABC de la procuración de fondos*. PROCURA. México 1997.

[207] La universidad de Washington cuenta únicamente con 35 plazas anuales para su programa de *fundraising*, al cual se presentan más de un centenar de profesionales que quieren cursar los estudios.

[208] La *Johns Hopkins University* cuenta con una diplomatura en filantropía de gran demanda en el mercado.

[209] No cuentan como créditos para los alumnos propios de la Universidad. Su gran demanda proviene de alumnos externos que únicamente vienen a estudiar esta formación específica.

[210] Concretamente, esta universidad cuenta con el *Mandel Center for Nonprofit Organizations*, una de las más prestigiosas instituciones según la opinión de la mayoría de gestores de ONL en los EUA.

[211] El programa de *organizaciones no lucrativas* que ofrece la Universidad de Yale está centrado, básicamente, en temas de investigación.

[212] Concretamente, esta universidad cuenta con la escuela de *fundraising* más importante del país –*The Fund Raising School*– en la ciudad de Indiana, dentro del complejo del *Indiana University Center on Philanthropy*, que como se ha dicho antes, es heredera desde 1988 de los programas TFRS creados en San Francisco en 1974.

[213] El Instituto, de ámbito nacional e internacional, lleva a cabo buena parte de la investigación que se hace en los EUA en cuanto al sector filantrópico. Destacan los programas "*Nonprofit Sector Research Fund*" y el "*Advancement of Philanthropy*".

[214] La *London School of Economics and Political Administration* cuenta con un centro de organización del voluntariado muy importante, tanto respecto a los estudios realizados en los últimos 30 años sobre el voluntariado en la Gran Bretaña y en Europa, así como por el alto nivel de información y datos sobre el mundo filantrópico anglosajón.

[215] En este sentido, la coordinadora *Independent Sector* (1988) aporta un dato de la actualidad investigadora en los EUA: sobre un total de 2.717 trabajos de investigación de filantropía y ONL, únicamente 80 trabajos (3%) tratan algún aspecto del *fundraising*.

[216] La importante publicación *Giving USA* está editada por la AAFRC.

[217] *Foundation News and Commentary* es la publicación periódica de *Council on Foundations*.

[218] Se adjunta en el anexo 8 un listado de los diarios y revistas más destacadas en el ámbito del *fundraising*.

[219] Se adjunta en el anexo 6 un listado de las bases de datos y foros *on-line* más destacados en el ámbito del *fundraising*.

[220] Diversos trabajos de investigación de la tesis doctoral *"El fundraising com a tècnica de RR.PP. en el context de les fundacions"* (2000) *Facultat de Ciències de la Comunicació (Universitat Autónoma de Barcelona).*

[221] Como afirma irónicamente Nieto (1987) –refiriéndose a los servicios que presta el Estado, respecto a la educación, la sanidad o la información colectiva, y que éste da gratuitamente a los ciudadanos– el sistema impositivo hace que

los ciudadanos consideren que ya han cumplido con su función. "Después yo a lo mío; el Estado, el resto. Así el ciudadano es un ser subsidiario del Estado para todo lo que no sea de su propio provecho. Consecuencia de esta actitud irresponsable y antisolidaria es el aumento de los servicios públicos del Estado, como si no tuviera prioridad la actitud responsable de la persona en favor de los intereses generales. Al Estado le puede ir bien este erróneo planteamiento, porque servir desde el Estado da más poder, aunque no tenga nada de servicio, pues se trataría de la simple administración de un derecho abandonado irresponsablemente".

[222] Seligman (1998)

[223] Weinberger (1998) propone la creación de unos importantes premios –al estilo Nobel o Pulitzer– que representen la preocupación de los hombres y de las comunidades por causas ajenas, con el objetivo de ganar la batalla a los medios de comunicación que demuestran, día a día, no tener ningún interés por la filantropía. Quizás proclamar las buenas noticias será noticia. Claro que será necesario también un cambio de moral de los líderes políticos y de opinión.

[224] Gurin (1990)

[225] En un reciente artículo en el diario *The Economist*, ("*Philanthropy in America. The Gospel of wealth"*) se expresa la preocupación ante una cierta involución de la filantropía americana. La diferencia entre los sectores lucrativo y no lucrativo cada vez es menor. Para las empresas, los programas educativos y de salud son cada vez más frecuentes entre sus trabajadores y lo hacen extensivo a las comunidades respectivas, programas que estaban reservados al "tercer sector". Así, la empresa privada está participando activamente en el mercado social, con acciones de apoyo a entidades no lucrativas, pero también lo hará cada vez más en competencia directa con éstas para ofrecer determinados servicios, como los sanitarios o los educativos. Al mismo tiempo, las ONL están incorporando modelos de gestión empresariales, cobrando sus servicios a los miembros de la comunidad a la que se dirigen sus intereses y objetivos. Estos hechos –extensivos a gran parte de la sociedad occidental actual– deberían hacer reflexionar a la sociedad civil norteamericana para motivar un cambio en la mentalidad social,

similar al que se produjo en el ámbito empresarial norteamericano a principio de los años 90.

[226] Dees (1998)

[227] Seligman (1998) afirma que los economistas norteamericanos comienzan a ver las donaciones como una forma de consumo: "las personas, cuando dan, ganan satisfacción, las hace sentir bien y tienden a consumir más", "si la donación te hace sentir mejor, entonces estás haciendo alguna cosa interesante con tu dinero".

[228] Algunos autores argumentan lo contrario. La excesiva diversificación que hace la gente de sus donaciones puede hacer que éstas pierdan eficacia, rallando la irracionalidad. Al contrario que la investigación, la filantropía necesita de un proceso más concentrado. Dicha opinión no la comparte una buena parte de las asociaciones profesionales de *fundraising* que ven esta diversificación como algo consubstancial a la época de bonanza que vive la sociedad occidental en general.

[229] Como ejemplo, el artículo "*Funding and fairness clash in public schools*" de Doug Smith, (*Los Angeles Times*, 16.02.99) aporta datos de una treintena de centros que recaudan cifras que van entre los 225.000 dólares, los más exitosos, a los 50.000 dólares, como captación más modesta, cada año.

[230] Debe tenerse en cuenta el interés tradicional de las organizaciones religiosas por los centros educativos y por los centros sanitarios. Respecto a los primeros, las escuelas, institutos y universidades representan las instituciones sociales más importantes en cuanto a la formación y transmisión de valores. Respecto a los segundos, las clínicas y hospitales son un inmejorable vehículo para conseguir una buena imagen social. La participación de las organizaciones religiosas en todo el mundo en los ámbitos educativo y sanitario es del todo incuestionable.

[231] El concierto educativo fue creado a mediado de los años 80 como respuesta política ante la necesidad de establecer una red de centros que, de una manera u otra, pudiesen atender a toda la población en edad escolar, según los requeri-

mientos de las nuevas leyes educativas. No establecer una relación concertada con los centros de titularidad privada hubiese representado, para la Administración Pública, una obligación de construir centenares de nuevos centros y ampliar las plantillas de funcionarios públicos. Debe tenerse en cuenta que la tradición de escuela privada es centenaria, plural e importante en cuanto al número de alumnos en sus centros. Aún así, la escuela pública ha ganado mucho terreno en relación con los centros privados en los últimos 20 años, tanto respecto al número de centros y profesores, calidad de equipamientos, como a la demanda de población en edad escolar.

[232] A pesar de la escasa vigencia, sirva un estudio del CIS de julio de 1991, citado por Cabra de Luna (1998), en el que se preguntó a un universo de 2.500 personas de toda España si estaban a favor o en contra de que se redujesen las subvenciones a determinadas entidades. Mientras que la creación de ocupación, la cultura, la agricultura, la industria o la investigación fueron consideradas actividades adecuadas para recibir subvenciones, un 46% de los encuestados se mostraron contrarios a las subvenciones públicas a los centros educativos privados, el resultado más negativo de los temas que se planteaban.

[233] La Asamblea General del Centro Europeo de Fundaciones de noviembre de 1996 en París tuvo, como eje central de discusión, el mencionado Código de Buenas Prácticas, al cual se han sometido numerosas fundaciones miembros de la organización.

[234] El valor del bien donado será el determinado por la Junta de Calificación, Valoración y Exportación.

[235] El valor del bien donado será su valor de adquisición, determinado de acuerdo con las reglas del IRPF. Si ha sido elaborado o producido por el mismo donante, la valoración se determinará a partir del coste de producción acreditado como tal, y no podrá ser superior al valor del mercado. Si el donante es una persona jurídica, el valor de estos bienes donados será el que determine la Junta de Calificación, Valoración y Exportación, que evaluará la suficiencia de la calidad de la obra.

[236] La valoración de este tipo de donaciones de personas jurídicas se computa de la manera siguiente: a) los bienes nuevos producidos por la entidad donante, al coste de fabricación; b) los bienes adquiridos de terceros y librados nuevos, al precio de adquisición, que no podrá exceder del precio medio del mercado; c) los bienes usados por la entidad donante, al valor neto contable, que no podrá superar el derivado de aplicar las amortizaciones mínimas correspondientes.

[237] Hay que tener en cuenta que las alteraciones patrimoniales que se pongan de manifiesto en el donante a partir de estas donaciones no se verán sometidas al IRPF.

[238] Orden del Ministerio de Economía y Hacienda, de 30 de julio de 1999.

[239] La mencionada deducción de bienes que forman parte del patrimonio histórico español se vio reducida, entre 1988 y 1994 hasta el 15%, aunque posteriormente ha vuelto al 20% original.

[240] En términos generales, y respecto al año 1996, los ingresos fiscales en España, medidos en dólares por habitante, fueron de 5.018, mientras que la media de los países de la OCDE fue de 8.347 dólares, y la de los países de la Unión Europea de 10.390 dólares por habitante.

[241] Es importante destacar la importante cifra que supone para España la economía sumergida, unos bienes y servicios sin ningún control económico que desdibujan, con total seguridad, las políticas macroeconómicas de España y su realidad.

[242] Dicho efecto perverso se ha visto disminuido sustancialmente en los siguientes períodos impositivos de 1997 y 1998.

BIBLIOGRAFÍA

Actualidad Económica, *Líderes en solidaridad*. Julio 1999.
ADECEC, *El libro práctico de las Relaciones Públicas.* ADECEC. 1996, p.13, 274.
Albrighton, F.; Thomas, J., *From Zero to A Million in Ten Years*. Public Relations for Non-profit Organizations. Annual Congress. Universidad de Milan. Diciembre 2000, pp.135-152.
Allen, C., *How to ask for money.* Campaigns & Elections. Abril 1998.
Allen, R., *Why Professors Should Learn to be Fund-Raisers.* Chronicle of Higher Education. Mayo 1999.
Álvarez de Mon, S.; y otros autores., *El Tercer Sector: retos y propuestas para el próximo milenio.* Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Madrid. 1998, pp. 15, 16, 22, 33, 55-56, 70-71, 73, 77-82, 110, 114-119, 124-126.
American Association of Fund-Raising Counsel,
-*A donor bill of rights.* Independent Sector Publications. 1995.
-*Choosing Fund-Raising Counsel. The 8 steps.* AAFRC. Mayo 1999.
American Cancer Society, *Fundraising: American Cancer Society teams up with Greg Norma, Visual Edge Systems.* Association Management. Junio 1998.
Arceo, J.L., *Fundamentos para la Teoría y Técnica de las Relaciones Públicas.* ESRP-PPU, Barcelona 1988, p.21.
Arenal, C., *La Beneficencia, la Filantropía y la Caridad*. Real Academia de Ciencias Morales y Políticas. Madrid. 1861.
Arias Velasco, J., *La fiscalitat de les entitats sense ànim de lucre.* Biblioteca de Catalunya. 1988, 2a.edición actualizada.
Armadans, J.; Tarrés, A., *Pau, drets humans, desenvolupament, ecologisme…Les organitzacions no governamentals (ONG).* Editorial Graó. 1999, pp. 11, 14-30.
Asociación de Profesionales del Fundraising, España,
-*Se buscan fudraisers especializados en grandes donantes (Chronicle of Philanthropy, Junio 1999).* Boletín APF. Julio 1999.
-*El cambio es bueno. (Philanthropy News Network, 23 de Julio 1999)* Boletín APF. Septiembre 1999.

-El programa «Mójate por la esclerosis múltiple» recauda más de 50 millones de pesetas en la edición de este año. Boletín APF. Septiembre 1999.
-Se encuentran usos benéficos para patentes en EE.UU. (Philanthropy News Network, 9 de Agosto 1999) Boletín APF. Septiembre 1999.
-El gran potencial de internet como vía para realizar fundraising. (Philanthropy News Network, 15 de Septiembre 1999) Boletín APF. Octubre 1999.
-Hay que dedicar tiempo al Friend-Raising. (The Fundraiser's Guide Online, Sept. 1999) Boletín APF. Octubre 1999.
Avui, *Mecenatge de serveis socials a Barcelona.* 28.03.96.
Badshah, A., *Building corporate sector partnerships.* Public Management. Octubre 1997.
Bakal, C., *Charity USA: An investigation into the Hidden World of the Multi-billion Dólar Charity Industry.* Times Books. NY. 1979, pp.9-24.
Barnes & Noble, *Online marketing: Barnes & Noble creates online book benefits network for nonprofits.* Association Management. Mayo 1998.
Baskin, O.W.; Aronoff, C.G., *Public Relations: the profession and the practice.* Dubuque IA: Wm C. Brown 1988.
Bayarri, V., *Voluntariat i estat del benestar.* I Congrés Català del Voluntariat. Mans a les mans. Barcelona. Noviembre 1995, pp. 105-113.
Bernays, E.L., *Public Relations.* Norman OK: University of Oklahoma Press 1952, p.3.
Beveridge, W.M., *Voluntary Action. A report on methods of social advance.* George Allen & Unwin. London. 1948.
Billoch, M., *Fundacions Privades Catalanes.* Generalitat de Catalunya. Escola d'Administració Pública. 1984.
Blakely, B.E., *Mutual support: Without more advancement for researchers, we won't see more research in advancement.* CASE Currents. Julio 1985, p.64.
Blanco, J.F., *El sector no lucrativo y las fundaciones como pieza fundamental del mismo: visión general y consideraciones sobre su futuro.* Cuadernos de Acción Social, n.26. Ministerio de Asuntos Sociales. Madrid. 1990, p.18.
Blau, P.M., *Exchange and power in social life.* New Brunswick, NJ: Transaction Books. 1986, pp.91-92.
Blum, D.; Demko, P.; Dickey, M.; Hall, H; Marchetti, D., *A Banner Year for Big Charities.* Chronicle of Philanthropy. 05.11.98, pp.1-6.

Blum, Debra E., *Raising Funds Over the Long Run.* Chronicle of Philanthropy. 11.02.99 p.23.
Bocskor, N., *No place like home.* Campaigns & Elections. Abril 1998, pp.28-29.
Bongiovanni, P., *La promozione del sostegno economico alla Chiesa cattolica italiana.* Antonucci & Associati. Noviembre 2000.
Brakeley, G.A. Jr., *Tested ways to successful Fund-Raising.* AMACOM, New York 1980.
Brebisson, G., *Le mécénat.* Presses Universitaires de France. Paris. 1986.
Brittingham, B.E.; Pezullo, T.R., *The campus green: Fund Raising in higuer education, Report nº1.* Washington, D.C.: George Washington University, School of Education and Human Development. 1990, pp.14, 68.
Broce, T.E., *Fund raising: the guide to raising money from private sources.* Norman OK: University of Oklahoma Press. 1986, pp. 127-139.
Burlingame, D.F., *Altruism and Philanthropy: Definitional Issues.* Center on Philanthropy, Indiana University. 1993.
Bush, G.W., *Is constant fundraising the future for higher education?. A look at the real issues.* Vital Speeches. Febrero 1998.
Cabra de Luna, M.A.,
-Las fundaciones en España: situación actual y perspectivas de futuro desde una óptica social. (En "Las entidades no lucrativas de carácter social y humanitario"). Madrid, La Ley. 1991.
-El tercer sector y las fundaciones de España hacia el nuevo milenio. Escuela Libre Editorial. Colección Solidaridad n.13. Fundación ONCE. 1998, pp.19, 21, 43, 57, 62-71, 95, 96, 124-136, 799, 936-957, 967.
Calgary Herald, *Province sets standards to protect donors to charity.* 02.04.99.
Calvet, A., *Voluntariat i marc jurídic, drets i deures.* I Congrés Català del Voluntariat. Mans a les mans. Barcelona. Noviembre 1995, pp.89-96.
Cantor, B.; Burger C., *Experts in action: inside public relations.* New York: Longman 1989.
Carbone, R.F.,
-Agenda for research on fund raising (monograph nº1). College Park, MD: University of Maryland, Clearinghouse for Research on Fund Raising 1986, pp.20, 22-23.
-Fund Raisers of academe (monograph nº2). College Park, MD: University of

Maryland, Clearinghouse for Research on Fund Raising. 1987, pp.3-11.
-*Fund Raising as a profession (monograph nº3).* College Park, MD: University of Maryland, Clearinghouse for Research on Fund Raising. 1989, p.24.
-*Is fundraising a profession?. Not yet.* Nonprofit World, n.8. 1990.
Cáritas. Memoria 1998.
Carlson Nelson, M. (Carlson Company Inc.), *Giving back to the community: corporate responsibility.* Vital Speeches. Marzo 1998, pp. 343-345.
Carlson, R.O., *Public Relations (*En *International Encyclopedia of Communication).* Oxford University Press, NY, vol.3, Mean-Rumo 1989, pp.208, 391.
Carpio, M., *El sector no lucrativo en España*. Ed. Pirámide. 1999, pp.65-73.
Carreras, I., *Las ONG ante el reto de la globalización*. OeNeGe. Octubre 2000.
Casado, D.; Azúa, P., *Organizaciones voluntarias en España*. Ed.Hacer. 1995.
Center, A.H.; Jackson, P., *Public Relations Practice.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1990.
Centro de Fundaciones, *Directorio de Fundacions Españolas 1995.* Centro de Fundaciones. Madrid. 1995.
Centro Mexicano para la Filantropia, *La Filantropia: un nuevo sector social.* CEMEFI. Febrero 1999.
Chronicle of Higher Education, *Charting the Voluntary World. Share of NonProfit Jobs, by fields.1997.* Chronicle of Higher Education. Enero 1998.
Chronicle of Philanthropy,
-*Reagan Years: Profund changes for philanthropy.* 25.10.88
-*Carnegie's "gospel of wealth", 100 years later.* 27.06.89
-*The Bible on Money: Honor the Lord with your wealth.* 17.06.99
Cinco Días,
-*Marketing al servicio de los pobres.* 23.03.96
-*Fundraising: el nuevo oficio de captar fondos.* 11.04.97
-*Empresas solidarias ganan puntos en la UE.* 18.06.99
-*Solidaridad con las ONG.* 25.06.99
CIVICUS,
-*CIUDADANOS. En construcción de la sociedad civil mundial.* Edición de la Asamblea Mundial. CIVICUS. 1994.
-*The New Civic Atlas. Profiles of civil society in 60 countries.* CIVICUS. 1997.
-*Sostenibilidad de la Sociedad Civil. Estrategias para la movilización de recur-*

sos. CIVICUS. 1998.
-*La sociedad civil en el milenio*. Fundación FES. 1999.
Cleghorn, Christopher G., *How non-profit fundraisers succeed by employing direct marketing.* The DMA Insider. Abril 1998, pp.34-36.
Clolery, Paul, *Fundraising 1998: What's working for charities and what isn't.* The Non Profit Times. Marzo 1998.
Coduras, P., *Voluntaris: deixebles i ciutadans.* Cristianisme i Justícia n.68. 1995, pp.11, 15-16, 22-24.
Collins, D., *Las Fiestas para Escribir una Carta Pidiendo un Donativo.* Boletin para la recaudación de fondos en comunidades de base. Chardon Press 1998, pp.33-34
Comisión de las Comunidades Europeas,
-*Comunicación de la Comisión sobre el Fomento del papel de las asociaciones y fundaciones en Europa.* Unión Europea. Bruselas. 1997.
-*Libro Blanco. Crecimiento, competitividad, empleo. Retos y pistas para entrar en el siglo XXI.* Unión Europea. Bruselas. 1993.
Confederación de Fondos de Cooperación y Solidaridad., *Què és la Confederació de Fons de Cooperació?* Confederación de Fondos de Cooperación y Solidaridad. 1998.
Confederación Española de Cajas de Ahorros, *Memoria Obra Social 99.* CECA. 2000, pp. 4-11.
Confederación Española de Fundaciones, *Una tribuna para las fundaciones.* Tribuna de las fundaciones, n.1. Madrid. Noviembre 1997.
Conrad, D.L., *Techniques of Fund Raising.* Lyle Stuart , Inc. N.J. 1974.
Cook, W. B., *Fundraising and the college presidency in an era of uncertainty: from 1975 to the present.* Journal of Higher Education. Enero 1997.
Coordinadora de ONGD's-España, *Directorio 1997.* Madrid 1998.
Coren, S., *Tele-fundraising: what's it all about?.* Fund Raising Management. Abril 1998.
Cortina, A. *Del Estado de bienestar al Estado de justicia.* Claves de Razón Práctica, 41. Octubre 1994, p.32.
Council of State Governments, *Money and politics: how money impacts our political system.* Spectrum: the journal of State Government. Julio 1997.
Council on Foundations., *Handbook on Private Foundations.* Seven Locks

Press. USA. 1981.
Cruz Roja Española. Memorias 1998, 1999.
Cuninggim, M., *Private Money and Public Service: the Role of Foundations in American Society.* McGraw-Hill. 1972, pp.8-60
Cutlip, S.M., *Fund Raising in the U.S.: its role in America's philanthropy.* New Brunswick, NJ: Rutgers University Press. 1990, pp.3-4, 11-12, 16-17, 21-22, 99-106, 169-188.
Cutlip, S.M.; Center A.H., *Relaciones Públicas*. Rialp. Madrid, 1ª edición. 1963.
Cutlip, S.M.; Center A.H.; Broom, G.M., *Effective Public Relations.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1985, pp.16-17, 27.
Dannelley, P., *Fund raising and public relations: A critical guide to literature and resources.* Norman OK: University of Oklahoma Press 1986, p.23, 32.
de Lorenzo, R., *El nuevo derecho de fundaciones.* Marcial Pons, Ediciones Jurídicas 1993.
Decker, M., *Buried leads revisited.* Target Marketing. Junio 1997.
Dees, J.G., *Enterprising nonprofits.* Harvard Business Review. Enero 1998, pp.55-66
Denitto, E., *The performance art of fundraising.* Crain's New York Business. Febrero 1998.
Dickey, M.,
-*Adventures in Joint Fund Raising*. Chronicle of Philanthropy. 11.03.99 (a), p.25.
-*Dialing for Big Dollars*. Chronicle of Philanthropy. 08.04.99 (b), p.24.
Drucker, P.F.,
-*Qué se puede aprender de las organizaciones altruistas.* Harvard Business Review. Enero 1990, p.19-26.
-*La sociedad postcapitalista*. Ed. Apóstrofe. 1993.
-*Organitzacions sense ànim de lucre.* ("*Managing the Non-Profit Organization*"1990) Ed. Pòrtic. Biblioteca Oberta. 2000, pp.86, 88-90
Dunn, J.A., *Enhancing the management of fund raising.* Jossey-Bass Publishers. San Francisco. 1986.
Dunn, J.A.; Terkla, D.G., *Research update.* CASE Currents. Septiembre 1985, p.45.
Dwyer, V., *Dialling for dollars: cash-strapped schools turn to the private sector.* Maclean's. Junio 1997.

El Correo Español, *Solidaridad rentable.* 20.06.99
El Mundo, *Los buscadores de donativos.* 28.01.98
El País, *La Filantropía es rentable.* 20.02.00
El Periodico,
-*El mecenazgo suple la ayuda pública.* 21.08.95
-*Estudio del Instituto de la Juventud.* 30.07.97
-*El número de ricos en Cataluña ronda las 70.000 personas*. 24.12.00
Ehrenreich, B., *Spinning the poor into gold: how corporations seek to profit from welfare reform.* Harper's Magazine. Agosto 1997.
Enciclopedia Británica, *Enciclopedia Británica.* 1979, p.937
European Foundation Center,
-*European Foundation Centre Profiles*. EFC. Bruselas. 1995.
-*Postcripts to Paris.* EFC. Bruselas. 1997.
European Public Relations Survey, *Congreso del CERP.* EPRS. 1995.
Expansión,
-*Misión América, Premio Telva a la Solidaridad.* 28.02.96
-*Nuevo gobierno, ¿nueva ley?.* 15.05.96
-*Once Mecenas para los niños del mundo.* 20.05.96
-*Campaña de Swissair con Aldeas Infantiles.* 09.01.99
Falcón, E., *Dimensions polítiques del voluntariat.* Cristianisme i Justícia, n.79, 1997, pp.5-6.
Federació Catalana d'ONG per al Desenvolupament, *Codi ètic i de conducta de les ONGD.* FCONG per al Desenvolupament. 1999.
Fitzpatrick, J.L., *The Board's Role in Public Relations and Communications*. National Center for Nonprofit Boards. Washington DC. 1992.
Foro Europeo de la Discapacidad, *Prioridades de trabajo de la Plataforma Europea d'ONG's.* Boletín del Foro Europeo de la Discapacidad. Julio 1999.
Foundation Center, The, *Philanthropy in Action.* Foundation Center. NY. 1987
Freeman, D.K., *Ethical considerations in fund raising.* Fund Raising Management. Junio 1987.
Friedman, D., *I gave at the mall.* U.S.News & World Report. Diciembre 1997.
Fund Raising Institute, *International Foundation Directory, EUROPE.* Fund Raising Institute. Rockville, MD. 1991.
Fund Raising Management, *Children's Miracle Network PROKIDS program*

honors top U.S. Retailers. Fund Raising Management. Mayo 1998.
Fundación Empresa y Sociedad.,
-*La estrategia social de la empresa.* FES. 1997.
-*Guía de consulta para entidades no lucrativas en materia legal y fiscal.* FES. 1999.
Fundació Marató de TV3, *Maratons.* Fundació Marató de TV3. 1998.
García Nieto, M.T., *Acciones de Relaciones Públicas: la Fundación.* -Tesi Doctoral- Universidad Complutense de Madrid. 1994, pp.236-239, 242, 244
Garcia Roca, J.,
-*Solidaridad y voluntariado.* Editorial Sal Terrae. 1994.
-*Voluntariat, participació ciutadana i impuls democràtic.* I Congrés Català del Voluntariat. Mans a les mans. Barcelona. 1996, pp.118, 123.
Gary, T.; Kohner, M., *Inspired Philanthropy. Creating a Giving Plan. A Workbook.* Chardon Press. 1998.
Generalitat de Catalunya. Departament d'Ensenyament, *Les professions de la cultura.* Institut Català de Noves Professions (INCANOP). 1997, pp.56-57.
Generalitat de Catalunya. Departament de Benestar Social,
-*Dimensions del Voluntariat. Cicle de conferències.* Biblioteca de Catalunya. 1994, p.72.
-*I Congrés Català del Voluntariat «Mans a les mans» 1995. Ponències i Conclusions.* Biblioteca de Catalunya. Congrés Català del Voluntariat.1996.
Generalitat de Catalunya. Departament de Cultura,
-*ASSOCIACIONS. Cultura i Societat civil a Catalunya.*. 1991.
-*Parlem de desenvolupament als joves. Quadern educatiu.*.1999.
Generalitat de Catalunya. Departament de Justícia,
-*Jornada d'Entitats Associatives.* Biblioteca de Catalunya. 1996.
-*Guia d'Entitats de Catalunya.* 1997.
George, M., *Private funds public image.* Community Care. Junio 1997, pp.32-33.
Giménez-Frontín, J.L., *El servei públic de les fundacions privades.* Barcelona. Metròpolis Mediterrània. Enero 1996, pp.12-13.
Giving USA 1996, *U.S.Census Bureau Statistical Abstract of the U.S., 1995-1996.* Giving USA. 1996.
Gonser Gerber Tinker Stuhr, *The role of public relations in a comprehensive development program.* Gonser Gerber Tinker Stuhr. Marzo 1986, p.4.

Gouldner, A.W., *The norm of reciprocity: A preliminary statement.* American Sociological Review, nº25. 1960, pp.171-173.
Gordon, M., *The Fundraising Manual. A step by step guide to creating the perfect event.* FIG Press, Gaithersburg. Maryland. 1997.
Goss, K.A., *Conservatives Dominate Major Foundation Boards, but Policy Grants Tilt to the Left, Researchers Say.* Chronicle of Philanthropy, 25.01.94, pp.8-10.
Grasa, R., *Las ONGDs de Desarrollo Españolas en 1996: una visión de conjunto*. Centro de Estudios Internacionales, Universidad Autónoma de Barcelona. 1998.
Gray, J.F., *Communicating the Red Cross for Profile Raising*. Public Relations for Non-profit Organizations. Annual Congress. Universidad de Milan. Diciembre 2000, pp.121-122.
Greene, S.G., *Civic virtue vs. 'McWorld'.* Chronicle of Philanthropy. 16.10.97,pp.2-6
Greenfield, J.M., *Fund-Raising: Evaluating and Managing the Fund Development Process.* John Wiley & Sons, Inc. 1999, p.142.
Grunig, J.E.; Hunt, T., *Managing public relations.* New York: Holt, Rinehart & Winston. 1984, pp.6-7, 31, 116-121.
Grunig, J.E.; Dozier, D.M.; Ehling, W.P.; Grunig, L.S.; Repper, F.C.; White, J., *In search of excellence in public relations and communication management: A proposal for research on the contribution of public relations to organizational effectiveness.* San Francisco: International Association of Business Communicators Foundation. 1986, pp.32-91.
Grunig, J.E., *Excellence in Public Relations and Communication Management.* Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates: NY. 1992.
Grup Enciclopèdia Catalana, *Gran Enciclopèdia Catalana.* 1978, vol.7, p.456; vol.12, p.97.
Grupo Enciclopedia Salvat, *Enciclopedia Salvat*. 1976.
Gurin, M.G.,
-*Understanding philanthropy: Fund raising in perspective.* AAFRC. 1989, pp.i-ii.
-*Joint fund-raising ventures with business are making philanthropy too commercial.* Chronicle of Philanthropy, 16.10.90, p.36.

Halatyn, T.,
-*Artful fundraising: how to build a bigger donor base.* Campaigns & Elections. Abril 1997, pp.38-39
-*Using data files to raise more bucks.* Campaigns & Elections. Diciembre 1998, pp.12-13.
Hall, H.,
-*2 Fund Raising Groups Denounce Commissiona Payments to Gift-Annuity Advisers.* Chronicle of Philanthropy, 17.12.98, pp.11-16.
-*Raising funds by the Good Book.* Chronicle of Philanthropy, 17.06.99, p.2.
Hall, P.D., *A historical overview of the private nonprofit sector (A «The non-profit sector: A research handbook» de W.W.Powell).* New Haven, CT:Yale U.Press. 1987, pp.3-26.
Harlow, R., *Building a Public Relations Definition.* Public Relations Review, n.2. Diciembre 1976, pp.5-49.
Hartssok, R.F., *The secret of campaign success: how Kansas Special Olympics raised $1.35 million.* Fund Raising Management. Mayo 1998.
Hatch, D., *The paint can letter.* Target Marketing. Junio 1998, pp.48-51.
Heise, S.L., *Looking a gift horse in the mouth; need for fund-raisers to keep in touch with donors.* Fund Raising Management. Diciembre 1998, p.34.
Hernandez, F., *Les relacions públiques a les ONG.* Revista electrónica de la Federació Catalana d'ONG. Junio 1999.
Herzlinger, R.E., *Effective oversight. A guide for non-profit directors.* Harvard Business Review. Julio 1994.
Heyman, I. M., *Smithsonian perspectives.* Smithsonian. Febrero 1997, p.12.
Hodiak, D., *Eight Reasons Why Nonprofits Should Go Online.* Development Resource Center.Maig 1999, pp.1-2.
Homet, J., *Els límits de l'acció voluntària.* I Congrés Català del Voluntariat. Mans a les mans. Barcelona. 1996, pp.163-170.
Independent Sector, *Giving and Volunteering in the U.S.*. Washington D.C. 1992
Independent Sector,
-*Research in progress: 1986-1987. A national compilation of research projects on phillanthropy, voluntary action, and not-for-profit activity.* 1988.
-*Compendium of Resources for Teaching about the Nonprofit Sector, Voluntarism and Philanthropy*. 1991

-*Giving and Volunteering in the U.S.*. Washington D.C. 1992
Iniesta, A., *Solidarios por naturaleza.* Nuestro Tiempo. Enero 1993, pp.82-89.
Jacobson, H.K., *Toward a network: Problems and opportunities in fund raising research. (*En *«Agenda for research on fund raising» R.F.Carbone).* College Park, MD: University of Maryland, Clearinghouse for Research on Fund Raising. 1986, p.37.
James, E. *The Nonprofit Sector in International Perspective: Studies in Comparative Culture and Policy*. Oxford University Press. New York. 1989.
Joan, M., *L'Any Internacional contra la Pobresa.* La Vanguardia. 01.01.96
Johnson, E.W., *Corporate soulcraft in the age of brutal markets.* Business Ethics Quarterly. Octubre 1997.
Joseph, J.A.,
-*Pannel Discusion.* Public Relations Journal. 1984, pp.2-3.
-*Trusteeship in Transition: Challenges to Governance.* Foundation News. Council on Foundations. Enero 1986, p.84.
Kelly, K.S., *Fundraising and Public Relations. A critical analysis.* Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Publishers. 1991, pp. 6, 25, 123-129, 267-268, 319-320, 331-333, 382-424, 467-482, 500-501.
Khalaf, R.; Heuslein, W., *Evaluating fundraising efficiency.* Forbes.Oct. 1992, pp.256-258.
Klaidman, D.; Hosenball, M.; Isikoff, M., *Fumbles in high places.* Newsweek. Octubre 1997.
Klein, J., *Seeing the light.* Mother Jones. Mayo 1997.
Klein, K.,
-*Ya usted conoce toda la gente que necesita conocer para recaudar todo el dinero que quiere recaudar.* Boletin para la recaudación de fondos en comunidades de base. Chardon Press. 1998 (a), pp.5-7.
-*Fundraising for Social Change.* Chardon Press. 1996.
-*Make Fundraising your Career.* Grassroots Fund Raising Journal. 1998 (b), p.3
-*Sobrepasando el Temor... a Pedir.* Boletin para la recaudación de fondos en comunidades de base. Chardon Press. 1998 (c), pp.8-10.
-*Eventos Especiales: la Planificación.* Boletin para la recaudación de fondos en comunidades de base. Chardon Press. 1998 (d), pp.16-18
-*Correo Directo: Todavía Exitoso.* Boletin para la recaudación de fondos en

comunidades de base. Chardon Press. 1998 (e), pp.30-32.
-*Fundraising for the Long Haul.* Chardon Press. 2000.
Kuhn, T.S., *The structure of scientific revolutions.* Univ. Chicago Press. 1962.
Kurke, L.B.; Seabright, M.A., *Organizational ontology and the moral status of the corporation.* Business Ethics Quarterly. Octubre 1997.
La Vanguardia,
-*Los servicios sociales recurrirán a los patrocinadores.* 28.03.96
-*Aprender sobre filantropia. En «Gates opina»* (publicado previamente en The New York Times). 25.05.99
-*Entrevista con David Rockefeller.* 08.06.99
-*Entrevista a la catedràtica de ética Adela Cortina.* 09.07.99
-*El Gobierno garantiza también a las ONG una cantidad mínima durante 3 años.* 25.09.99
-*Los catalanes son los europeos que más hacen testamento para legar sus bienes.* 30.09.99
-*Cáritas rechaza un donativo del programa "El Bus".* 04.10.00
-*Las ONG crean en Barcelona una red global para tener una sola voz ante las superpotencias*. 01.04.01
-*El dinero rehuye las barreras éticas*. 15.04.01
-*Los ricos se multiplican.* 22.04.01
Larrea, A.M., *Nuevas perspectivas en torno a la movilización de recursos.* United Nations Volunteers. Abril 1995, p.2.
Larson, L., *Fundraising from within.* Trustee. Mayo 1998.
Lesly, Ph., *Nuevo Manual de Relaciones Públicas (Tomos I-II).* Ed. Martinez Roca. 1981, pp. 27, 434-435.
Lewis, H.G., *Direct mail fundraising tactics.* Direct Marketing. Abril 1997, pp.28-30.
Logsdon, J. M.; Yuthas, K., *Corporate social performance, stakeholder orientation and organizational moral development.* Journal of Business Ethics. Septiembre 1997.
Lopez Jacoise, *Apuntes históricos sobre Fundaciones en España.* Situación. BBV. 1984.
Los Angeles Times, *Funding and fairness clash in public schools.* 16.02.99
Maclean Hunter, *A titanic way to raise money.* Maclean's. Febrero 1998.

Maddox, B., *Philanthropy hides harsh truths about absence or failure of policy.* The Times. Junio 1998, p.31.
Mann, W., *Fundraising fundamentals.* Association Management. Enero 1998, pp.72-73.
Martí, F., *Per una Catalunya més solidària.* Ponència en el marc dels Grups de Reflexió, "Catalunya Demà". 1998, p.7.
Martin, S., *It's the aids rides.* Bicycling. Noviembre 1997.
Maude, M.R., *On integrity.* Fund Raising Management. Marzo 1998, pp.36-37.
Mayor Zaragoza, F.,
-El papel de las fundaciones en el desarrollo de la sociedad civil. Fundación M. Botín. Santander. 1993.
-El mecenazgo y las fundaciones en la perspectiva de la UNESCO. Revista de Occidente, n.180. 1996.
McCune, J.C., *The corporation in the community.* HR Focus. Marzo 1997, pp.12-13.
McIlnay, D.P., *How foundations work.* Jossey-Bass Publishers. San Francisco.1998, pp.15, 29-44, 58, 81-82.
Mendez Rubio, A., *Un perfil de (o)posicions. (En el anexo de "Dimensions polítiques del voluntariat, de E.Falcón)* Cristianisme i Justícia, n.79. 1997, pp.29-30.
Mendiluce, J.M., *Las ONGs en el mundo. La sensibilidad de la sociedad civil sustituirá una política cada vez más lejana*. El Semanal. 26.12.99, p.76.
Ministerio de Asuntos Exteriores. SECIPI. España. Seguimiento PACI-98. Documento de trabajo. 1999, p.5.
Ministerio de Cultura. España, *Fundaciones Culturales Privadas. Registro y Protectorado del Ministerio de Cultura. Registros y Protectorados de las CC.AA.* Madrid. 1993.
Ministerio de Economía y Hacienda. España,
-Rasgos que caracterizan a las fundaciones dentro del contexto del Impuesto de Sociedades. Documento de trabajo 19/98. MEH. DG de Tributos. Subdirección Gral. de Política Tributaria. Madrid 1998.
-*Las principales magnitudes del IRPF en 1996. Documento de trabajo 9/98.* MEH. DG de Tributos. Subdirección Gral. de Política Tributaria. Madrid 1998.
-*Recaudación y Estadísticas de la Reforma Tributaria (1988-98).* MEH. Direc-

ción General de Tributos. Madrid 1999, pp.13-75, 100-118.
Ministerio del Interior. España. Registro Nacional de Asociaciones. Resumen Estadístico 1998.
Ministerio para las Administraciones Públicas. España, *Régimen de distribución de competencias entre el Estado y las Comunidades Autónomas: Asociaciones y Fundaciones.* M.A.P. Madrid. 1992
Monjos de Montserrat, *La Biblia.* Editorial Casal i Vall. 1989.
Monreal, Ll., *Mecenatge i patrocini cultural des de la posició dels promotors culturals. (En II Simposi Internacional sobre mecenatge i patrocini cultural a la C.E.)* Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya. Abril 1991.
Moran, W.J., *Raising planned gifts through a campaign framework: it works but be careful!.* Fund Raising Management. Mayo 1998.
Morton, C., *The importance of fund raising education to public relations practitioners and students: A curriculum issue in higher education.* U.M.I. Dissertation Services. Bell & Howell Co. 1993, pp.10-11, 66-116.
Moskowitz, M., *That's the spirit.* Mother Jones. Julio 1997.
Muns, J., *Les Fundacions a Espanya, Regne Unit, França, Estats Units, Alemanya. Anàlisi comparativa, problemes i recomanacions.* Fundació Catalana per a la Recerca.1998.
Murphy, I.P., *Pillsbury proves charity, marketing program begin at home.* Marketing News. Febrero 1997, p.16.
National Center for Nonprofit Boards and Independent Sector, *What you should know about nonprofits.* Independent Sector Publications 1997
National Society of Fund Raising Executives Institute, *Glossary of fundraising terms.* Alexandria, VA: author 1986.
Neuborne, E., *This exhibit is brought to you by… marketers find that museums make good billboards.* Business Week. Noviembre 1997, pp.91-92.
New York Times, *Direct-Mail Guru Tells (Almost) All.* 09.12.97
Newsom, D.; Scott, A.; Turk, J.V., *This is PR: The Realities of Public Relations.* Belmont, CA: Wadsworth 1989.
Newsweek. *Gift horses with reins.* Set.1997.
Nielsen, W.A., *The Golden Donors.* NY: Dutton. 1985.
Nieto, A., *Cartas a un empresario de la información.* Editorial Fragua. 1987, p.111.

Noguero, A,
-*Relaciones Públicas e Industria de la Persuasión.* ESRP-PPU. Barcelona 1990.
-*La función social de las relaciones públicas: historia, teoría y marco legal.* EUB, S.L. Barcelona 1995, pp.3, 60.
OeNeGe, Crecen los contratos en las ONG. Octubre 2000.
ONCE. Memoria 1997, 1998.
Orr, A., *New ways to find donors.* Target Marketing. Mayo 1997.
Palencia-Lefler, M.
-*El fundraising com a tècnica de relacions públiques*. Tesi Doctoral. Facultat de Ciències de la Comunicació. Universitat Autònoma de Barcelona. 2000.
-El *fundraising como técnica de RR.PP. en las fundaciones*. Revista Control. Septiembre 2000.
Panas, J., *Megagifts: Who gives them, who gets them.* Chicago: Pluribus Press, Inc. 1984, p.169, 184-185.
Parés, M., *La nueva filantropía y la comunicación social: mecenazgo, fundación y patrocinio.* ESRP-PPU. Barcelona. 1994, pp.XVIII-XIX.
Payton, R.L.,
-*American values and private philanthropy (*En *«Philanthropy: private means, public ends» de K.W.Thompson).* Lanham, MD: University Press of America.1987, pp. 8, 41, 133.
-*La tradición filantrópica (*En *"Principles & Techniques of Fund Raising").* TFRS-The Fund Raising School. Indiana University Center on Philanthropy. 1993, p.I, 3-6.
Philanthropy Journal Online,
-*Professors occupy fundraising's front line.* 11.05.99
-*Sneak preview shows the force of charity.* 19.05.99
-*CMN Champions reaches new heights.* 15.06.99
Pickett, W.L., *Prerequisites for successful fund raising (*En *"Handbook for educational fund raising" de Pray).* Jossey-Bass Pub. San Francisco. 1981, p.13.
Pope, T., *Innovative ways to raise funds.* The Non Profit Times. Junio 1998.
Pray, F.C., *Handbook for educational fund raising.* Jossey-Bass Publishers. San Francisco.1981.
PROCURA, ABC de la Procuración de Fondos, México. 1997.

Projecció. Mecenatge Social,
-*Les organitzacions no governamentals per al desenvolupament a Catalunya.* Caixa Catalunya. Obra Social. 1999, p.26.
-*Les organitzacions per a la lluita contra l'exclusió social a Catalunya.* Caixa Catalunya. Obra Social. 1999.
Raddatz, R., *Everyone's scratching and it is contagious.* Fund Raising Management. Enero 1998.
Real Academia Española de la Lengua. Diccionario de la Real Academia. 1986.
Reis, G,R., *Desperation and dedication.* FundRaising Management. Feb.1998.
Reiss, A.H., *Special event focuses on missions while also raising substantial funds.* Fund Raising Management. Mayo 1998.
Ridings, D.S., *Looking Upstream.* Foundation News and Commentary. Council on Foundations. Mayo 1997, pp.16-18.
Rieck, D.,
-*Tapping the irresistible urge to help.* Direct Marketing. Julio 1997, pp.46-48.
-*Powerful fundraising letters - from A to Z.* Fund Raising Management. Mayo 1998.
Rifkin, J., *El fin del trabajo.* Editorial Paidós. Barcelona. 1996, p.297.
Robinson, A., *Everything I know about fundraising I learned knocking on Doors.* Grassroots Fund Raising Journal. Agosto 1997, pp.2-3.
Rodgers, T.J., *Rodgers saves the neighborhood.* Chief Executive US. Enero 1997, pp.28-33.
Rodriguez Cabrero, G, *Estado de Bienestar y Sociedad Civil en España: hacia una división pluralista del bienestar*. Hacienda Pública Española, n.1, IEF. Madrid. 1995.
Rodriguez Cabrero, G; Montserrat, J., *Las entidades voluntarias en España: institucionalización, estructura económica y desarrollo asociativo.* Colección Estudios, n.25. Ministerio de Asuntos Sociales. Madrid. 1996, p.11.
Roha, R.R., *Raise big bucks for your big cause.* Kiplinger's Personal Finance Magazine. Junio 1997.
Rosso, H.A.,
-*Achieving Excellence in Fund Raising.* Jossey-Bass Pub. San Francisco 1991, pp.17-39.
-*Panorama general de la captación de fondos (*En *«Principles & Techniques of Fund Raising»).* TFRS- Indiana University Center on Philanthropy. 1993, P.I, 24-35.

Rudney, G., *The scope and dimensions of nonprofit activity (En «The non-profit sector: A research handbook» de W.W.Powell)* New Haven, CT: Yale University Press. 1987, pp.55-64.
Ruf, B.M..; Muralidhar, K.;Paul, K., *The development of a systematic, aggregate measure of corporate social performance.* Journal of Management. Enero 1998.
Rusell, J.J., *Companies for the cure.* Working Woman. Noviembre 1997.
Sajardo, A., *Análisis Económico del Sector No Lucrativo.* Tirant lo Blanch. 1996, pp.6-11.
Salamon, L.,
-*Partners in Public Service: the Scope and Theory of Government-Nonprofit Relations.* Walter W. Powell Editions. Yale University Press. 1987, pp.99-117.
-*Las organizaciones sin fines de lucro: sector invisible de la sociedad estadounidense*. Institute for Policy Studies. The Johns Hopkins University. 1991.
Salamon, L.; Anheier , H.K.,
-*In Search of the Nonprofit Sector I: The Questions of Definitions.* Voluntas, vol.3, n.2. 1992, p.135.
-*In Search of the Nonprofit Sector II: The Problem of Classification.* Voluntas, vol.3, n.3. 1992.
-*A Comparative Study of the Non Profit Sector: Purpose, Methodology, Definition and Clasification.* Researching the voluntary sector. Charities Aid Foundation. 1993, pp.190-191.
-*The Emerging Nonprofit Sector: An Overview.* Institute Policy Studies. The Johns Hopkins University. Baltimore. 1994, pp.9-11.
-*Defining the nonprofit sector. A Cross-national Analysis.* Manchester University Press. 1997.
-*Proyecto de Estudio Comparativo del Sector No Lucrativo de la Universidad Johns Hopkins (FASE II). Nuevo Estudio del Sector Emergente. Resumen.* Fundación BBV. 1999, pp.2, 6, 10-12.
Satchell, M., *Star-struck charities seek famous boosters: from Princess Diana to Sharon Stone, celebrities are now a key to fundraising.* US News & World Report. Septiembre 1997, p.33.
Seitel, F., *The practice of Public Relations.* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall. 1995.

Seligman, D., *Is philanthropy irrational?.* Forbes. Junio 1998, pp.94-98.
Sharpe, R.F., *An invasion of greedy tax-shelter promoters is threatening to harm charitable giving.* Chronicle of Philanthropy, 19.09.89, p.40.
Simon, J.G., *Research on Philanthropy.* (A "Philanthropy: Private means, public ends." Vol.4. K.W. Thompson Ed.) 1987, pp.67-87.
Simon, R., *Relaciones Públicas. Teoría y Práctica.* Ed.Limusa, México. 1986.
Sinclair, M., *Donors Give To More Groups.* The Non Profit Times. Mayo 1999, pp.1-3.
Singer, S., *Florida Charities Try Latest Fundraising Technique.* Knight-Rider/ Tribune Business News. 13.04.98
Slepian, A.; Mogil, Ch., *Welcome to Philanthropy*. National Network of Grantmakers. 1997.
Smille, J., *NGOs and development assistance: A Change made in mind-set?.* Third World Quarterly. Vol.18, n.3. 1997, p.567.
Smith, H.W., *Business sense: The underpinnings of today's corporate-campus relationships.* CASE Currents. Marzo 1998, pp.6-10.
Soroker, G.S., *Fundraising for philanthropy.* Pittsburgh; Soroker. 1974, p.145-158.
Spethmann, B., *Cause Célèbre. Fame is bringing fortune and new opportunities to charities and their corporate sponsors.* Promo-Magazine. Febrero 1998, pp.31-32, 126-128.
Sport, *Los atletas se unen para luchar contra la pobreza.* 18.07.96
Squires, C., *The moment of actual giving.* Fund Raising Management. Febrero 1998.
Stallings, B.; McMillion, D., *How to produce Fabulous Fundraising Events: Reap remarkable returns with minimal effort.* Quality Books Inc. 1999.
Swanson, D.L., *The problem of theoretically reconciling economic-focused and duty-aligned research orientations in the corporate social performance field.* Business and Society. Marzo 1997.
Tempel, E.R., *La captación de fondos y la ética profesional (*En *«Principles & Techniques of Fund Raising»).* TFRS-Indiana University Center on Philanthropy. 1993, p.I, 9-18.
The Dallas Morning News, *Bush details taxes, fund raising: Governor pays $3.7 milion on income, mostly from Rangers sale.* 16.04.99

The Economist, *Philanthropy in America. The Gospel of wealth.* 30.05.98
The Fund Raising School (TFRS), *Principles & Techniques of Fund Raising.* The Fund Raising School. Center on Philanthropy. Indiana University. 1993, pp.II,1-8, 17-54./ p.III, 32-35, 42./ p.IV, 24, 62-78, 84-94, 116, 128-130./ p.VII, 1, 10-11.
The Independent, *When charities begins at the workplace.* 30.06.99
The News Tribune (Tacoma, WA) *Get yourself educated about commercial fundraising.* 22.11.98
The Ottawa Citizen. *How fund-raisers can avoid a Yashin affair.* 05.02.99.
The Seattle Times, *Give and Take. The Booming Business of Boosting Philanthropy.* 28.02.99
Thompson, K.W., *Philanthropy: Private means, public ends (vol.4).* Lanham MD: University Press of America. 1987.
Tillman, A.D., *Rethinking contributions.* Across the Board. Octubre 1997.
Trust & Foundation, *La ACF propone un sistema impositivo experimental para la filantropía*. T&F, nº50, Sept-Nov 1999.
Turban, D.B.; Greening, D.W., *Corporate social performance and organizational attractiveness to propective employees.* Academy Management Journal. Junio 1997, pp.658-672.
Varoga, C., *Push vs. Panelback vs. Exit polls; dialing for dollars; early transitions.* Campaigns & Elections. Diciembre 1998.
Vernis, A., *La gestió de les organitzacions no lucratives. Treballant per la millora de les associacions*. Ed. Proa. 1997.
Waddock, S.A.; Graves, S.B., *The corporate social performance-financial performance link.* Strategic Management Journal. Abril 1997.
Walker, A., *The public relations body of knowledge.* NY: Foundation for Public Relations Research and Education. 1988.
Walton, Ch., *Educating fund raisers.* Fund Raising Management. Diciembre 1998, p.36.
Watson, A., *Public Relations: the Voice of Fund Raising.* Southern Advertising/ Markets. Septiembre 1979, p.11.
WebCharity.com, *WebCharity.com is Launched, Partnering with Auction Universe to Bring Fundraising.* Julio 1998.
Weinberger, C.W., *A modest proposal.* Forbes. Marzo 1998, p.37.

Weisbrod, B., *The Nonprofit Economy.* Harvard University Press. Massachussets. 1988, pp. 95-103.
Wentz, L., *Red Cross taps new fundraising vein.* Ad Age. Julio 1995.
Wilcox, D.L.; Ault, P.H.; Agee, W.K., *Public Relations: Strategies and Tactics.* Harper Collins. NY 1995.
Williams, G., *A Legal Setback for IRS.* Chronicle of Philanthropy, 25.02.99
Wood, E.W., *4 reasons of major gift solicitation.* Pasadena:Russ Reid. 1989.
Yankelovich, D., *Got to give to get.* Mother Jones. Julio 1997.
Ylvisaker, P.N., *Foundations and nonprofit organizations (*En *"The nonprofit sector: A research handbook" de Powell).* New Haven,CT:Yale U.Press. 1987, p.360-379.
Yoffe, D., *Una introducción al Fundraising.* Tercer Sector. Revista n.18. Diciembre 1998.
Zuckerman, M.B., *Degradation of democracy: the scandal is what the law allows politicians to do when they raise funds.* US News & World Report. Diciembre 1998.

Instituto de Filantropía y Desarrollo

Muchas son las personas y organizaciones en España que han ido desarrollando, en los últimos 20 años, un nuevo sentido de responsabilidad social hacia su comunidad. Cada día aumenta el numero de ciudadanos que cree en el potencial del llamado *"sector no lucrativo"*, aunque son pocos en comparación con países de gran tradición comunitaria.

De la misma forma, numerosas organizaciones filantrópicas, con un elevado espíritu altruista, están promoviendo iniciativas destacables con el objetivo de conseguir una sociedad más generosa, justa y participativa. Su contribución al desarrollo de la filantropía en España es incuestionable. Sin duda alguna, las organizaciones no lucrativas son el motor de la débil sociedad civil española.

Al mismo tiempo, la empresa española está contribuyendo, de manera aún muy incipiente, a la solución de innumerables problemas de la sociedad, mediante una actitud activa de directivos y empleados, impensable hace tan sólo unos años. La filantropía empresarial española tiene, con total seguridad, un gran futuro.

El Instituto de Filantropía y Desarrollo, que tiene su sede central en Barcelona, nace con la ilusión de promover la generosidad y el altruismo entre los agentes sociales, impulsando el discurso de la filantropía como eje de sus actuaciones informativas, de promoción, de formación y de desarrollo. Pretende ser un referente para las ONL y un dinamizador social para las EMPRESAS, así como un centro sensibilizador del fenómeno filantrópico para el CIUDADANO de a pie.

Actualmente, el IFD es una asociación pro-fundación. Próximamente, la entidad hará el esfuerzo por consolidar un patronato de prestigio y credibilidad, formado por ciudadanos y organizaciones responsables, que ayuden a llevar a cabo la difícil misión del Instituto.

www.filantropiaydesarrollo.org

View publication stats