



UNIVERSIDAD  
DE MÁLAGA

Universidad de Málaga  
Facultad de Ciencias de la Comunicación  
Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad  
Programa de Doctorado Interuniversitario en Comunicación  
Línea de Investigación: Comunicación y Relaciones Públicas

## TESIS DOCTORAL

# Relaciones Públicas y Comunicación para un Fundraising Sostenible. Perspectivas Internacionales

Estudio de casos desde España, Países Bajos, Reino Unido y México

UNIVERSIDAD  
DE MÁLAGA

Doctoranda Rocío Torres Mancera  
Tesis Dirigida por el Prof. Dr. Carlos de las Heras Pedrosa  
Málaga, 10 de junio de 2020





UNIVERSIDAD  
DE MÁLAGA

AUTOR: Rocío Torres Mancera

 <http://orcid.org/0000-0002-7205-5639>

EDITA: Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode>

Cualquier parte de esta obra se puede reproducir sin autorización pero con el reconocimiento y atribución de los autores.

No se puede hacer uso comercial de la obra y no se puede alterar, transformar o hacer obras derivadas.

Esta Tesis Doctoral está depositada en el Repositorio Institucional de la Universidad de Málaga (RIUMA): [riuma.uma.es](http://riuma.uma.es)





D. Carlos de las Heras Pedrosa, profesor Titular del Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Málaga:

INFORMA:

Que Dña. Rocío Torres Mancera ha realizado bajo mi supervisión la Tesis Doctoral titulada

RELACIONES PÚBLICAS Y LA COMUNICACIÓN PARA UN FUNDRAISING SOSTENIBLE.  
PERSPECTIVAS INTERNACIONALES

Revisado el presente trabajo, AUTORIZO su presentación en la Universidad de Málaga por estimar que reúne todos los requisitos formales y científicos para la obtención del título de Doctora Internacional Industrial conforme a la legislación vigente.

Y para que así conste, firmo el presente informe y presto conformidad a la presentación de dicha Tesis en Málaga el 10 de junio de 2020.

A handwritten signature in blue ink, enclosed within a blue oval.

Fdo. Carlos de las Heras Pedrosa



## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD DE LA TESIS PRESENTADA PARA OBTENER EL TÍTULO DE DOCTOR

D./Dña ROCÍO TORRES MANCERA

Estudiante del programa de doctorado INTERUNIVERSITARIO EN COMUNICACIÓN de la Universidad de Málaga, autor/a de la tesis, presentada para la obtención del título de doctor por la Universidad de Málaga, titulada: RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN PARA UN FUNDRAISING SOSTENIBLE. PERSPECTIVAS INTERNACIONALES

Realizada bajo la tutorización de DR. CARLOS DE LAS HERAS PEDROSA y dirección de DR. CARLOS DE LAS HERAS PEDROSA (si tuviera varios directores deberá hacer constar el nombre de todos)

DECLARO QUE:

La tesis presentada es una obra original que no infringe los derechos de propiedad intelectual ni los derechos de propiedad industrial u otros, conforme al ordenamiento jurídico vigente (Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, regularizando, aclarando y armonizando las disposiciones legales vigentes sobre la materia), modificado por la Ley 2/2019, de 1 de marzo.

Igualmente asumo, ante a la Universidad de Málaga y ante cualquier otra instancia, la responsabilidad que pudiera derivarse en caso de plagio de contenidos en la tesis presentada, conforme al ordenamiento jurídico vigente.

En Málaga, a 10 de JUNIO de 2020

Fdo.: ROCIO TORRES MANCERA



Publicaciones y  
Divulgación Científica

AUTORA: Rocío Torres Mancera

<http://orcid.org/0000-0002-7205-5639>

EDITA: Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional:

Cualquier parte de esta obra se puede reproducir sin autorización pero con el reconocimiento y atribución de los autores.

No se puede hacer uso comercial de la obra y no se puede alterar, transformar o hacer obras derivadas.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode>

Esta Tesis Doctoral está depositada en el Repositorio Institucional de la Universidad de Málaga (RIUMA): [riuma.uma.es](http://riuma.uma.es)



## Índice

<b>Introduction</b> .....	<b>1</b>
I. Introduction .....	1
II. Research subject matter .....	3
III. State of art.....	4
IV. Objectives .....	6
V. Hypotheses .....	8
VI. Methodological approach.....	9
VII. Research structure .....	13
VIII. Theoretical Introduction .....	15
IX. Conclusions.....	22

### Parte I. Las Relaciones Públicas y la Comunicación aplicadas al Fundraising

<b>Capítulo 1. Las Relaciones Públicas. Concepto y aproximación teórica</b> .....	<b>26</b>
1.1. Definición de Relaciones Públicas .....	26
1.1.1. Enfoques de las Relaciones Públicas.....	29
1.1.2. Componentes de las Relaciones Públicas .....	32
1.1.3. Orígenes de las Relaciones Públicas aplicadas al Fundraising .....	35
1.1.4. El concepto de RRPP: revisión bibliográfica .....	44
1.1.5. Otros conceptos relacionados .....	51
Referencias capítulo 1 .....	54
<b>Capítulo 2. Stakeholders para el Fundraising</b> .....	<b>57</b>
2.1. Enfoques Teóricos de los Stakeholders .....	57
2.1.1. Enfoque desde las RR.PP. ....	65
2.1.2. Enfoque Psicológico .....	72
2.1.3. Enfoque de la Comunicación .....	75
2.1.3.1. Reputación corporativa .....	79
2.1.4. Enfoque Estratégico .....	81
Referencias capítulo 2 .....	86

<b>Capítulo 3. Teorías y enfoques del <i>Fundraising</i></b> .....	<b>91</b>
3.1. Teorías del Fundraising desde las diferentes escuelas .....	91
3.1.1. Enfoques desde la Economía .....	100
3.1.2. Enfoques desde la Sociología .....	106
3.1.3. Enfoques desde la Comunicación .....	109
3.1.4. Enfoques desde la Psicología .....	112
3.1.5. Enfoques desde las Relaciones Públicas .....	116
3.2. Clasificación y Tipología del Fundraising .....	122
3.2.1. Clasificación .....	122
3.2.2. Tipología .....	123
3.2.3. Autores .....	125
3.2.4. Otros apuntes .....	126
3.2.5. Parámetros y tipología aplicados .....	129
Referencias capítulo 3 .....	130
<b>Capítulo 4. Marco global de la Unión Europea</b> .....	<b>134</b>
4.1. Contexto macroeconómico .....	134
4.2. Las ODS en un horizonte 2030 .....	143
4.3. Líneas Estratégicas para el desarrollo europeo .....	147
4.4. El Fundraising para el desarrollo económico local .....	152
4.5. Las Relaciones Públicas para el desarrollo sostenible .....	154
4.6. Marco situacional: origen, situación y perspectivas .....	155
4.6.1. Málaga y España .....	157
4.6.2. Wageningen y Países Bajos .....	164
4.6.3. Oxford y Reino Unido .....	169
4.6.4. San Luis Potosí y México .....	180
Referencias capítulo 4 .....	189

## Parte II. Investigación

<b>Capítulo 5. Planteamiento metodológico .....</b>	<b>193</b>
5.1. Objetivos, Hipótesis y Cuestiones de Investigación .....	194
5.1.1. Objetivos .....	199
5.1.2. Hipótesis.....	201
5.1.3. Método, fuentes, técnicas e instrumentos de investigación.....	202
5.1.4. Otras cuestiones metodológicas.....	207
5.2. Entrevistas .....	210
5.2.1 Diseño de entrevistas en Málaga.....	213
5.2.2 Diseño de entrevistas en Wageningen. ....	213
5.2.1 Diseño de entrevistas en Oxford y México. ....	214
5.3. Análisis de Contenido .....	216
5.3.1. Ficha de análisis .....	221
5.4. Observación directa .....	222
Referencias capítulo 5 .....	226
<b>Capítulo 6. Casuística de la investigación.....</b>	<b>228</b>
6.1. Análisis de datos para Málaga, España .....	228
6.2. Análisis de datos para Wageningen, Países Bajos .....	243
6.3. Análisis de datos para Oxford, Reino Unido .....	254
6.4. Análisis de datos para San Luis Potosí, México .....	272
Referencias capítulo 6.....	288
<b>Capítulo 7. Interrelaciones, convergencias y divergencias .....</b>	<b>299</b>
7.1. Interrelaciones de las 4 muestras .....	299
7.2. Convergencias internacionales .....	307
7.3. Divergencias .....	308
7.4. Otras inferencias coyunturales y estructurales .....	310
Referencias capítulo 7 .....	316

<b>Capítulo 8. El fundraising como profesión .....</b>	<b>317</b>
8.1. Perfil profesional del responsable de Fundraising.....	317
8.1.1. Ubicación organizativa y departamental .....	318
8.1.2. Formación académica y técnica .....	320
8.1.3. Áreas de trabajo y funciones .....	322
8.1.4. Tareas y herramientas de comunicación y RR.PP para el Fundraising.....	326
8.1.5. Cotización y franja salarial .....	334
8.2. Equipo de trabajo del Dpto. de Fundraising .....	339
8.2.1. Perfil profesional del equipo.....	341
8.2.2. Los profesionales de la Comunicación y las RR.PP. para el Fundraising.....	344
8.2.3. Fundraising, RSC y <i>stakeholders</i> .....	347
Referencias capítulo 8.....	351
<b>Capítulo 9. El futuro del Fundraising .....</b>	<b>353</b>
9.1. Demanda profesional .....	354
9.2. Oferta pública y privada .....	356
9.3. Competencias clave .....	361
9.4. Breve manual de buenas prácticas .....	365
Referencias capítulo 9 .....	374
<b>Parte III. Conclusiones</b>	
<b>Chapter 10. Conclusions .....</b>	<b>376</b>
10.1. Conclusions .....	376
10.2. Future lines of research .....	388
<b>Anexos .....</b>	<b>391</b>

## Índice De Gráficas

Graph 1	Design of the conceptual model worked on in the present study on PR and communication for sustainable fundraising	Introduction Page 5
Graph 2	General work plan of the current research	Introduction Page 11
Graph 3	Radial type model of stakeholders based on Frooman (1999) to apply at current research	Introduction Page 18
Gráfica 4	Tipos de RR.PP. en función de los constructos de la Teoría Situacional de Grunig (1984)	Capítulo 1 Página 30
Gráfica 5	Infografía sobre los elementos de las RR.PP. Basado en Grunig y Hunt (2003)	Capítulo 1 Página 32
Gráfica 6	Fases y elementos del plan de comunicación y RR.PP. en una organización	Capítulo 1 Página 33
Gráfica 7	Componentes, elementos y estrategias en el trabajo de las y RR.PP. basado en el estudio de Hon y Grunig (1999)	Capítulo 1 Página 34
Gráfica 8	Modelo radial de stakeholders del estudio, basado en Frooman (1999)	Capítulo 2 Página 63
Gráfica 9	Modelo de Semejanzas o Likelihood Model (Petty and Wegener, 1999)	Capítulo 2 Página 73
Gráfica 10	Modelo integrado tipos de comunicación y stakeholders	Capítulo 2 Página 77
Gráfica 11	Fases y elementos del plan de comunicación y RR.PP. en una organización	Capítulo 2 Página 78
Gráfica 12	Tipos de actividad susceptibles de ser valoradas por los stakeholders	Capítulo 2 Página 80
Gráfica 13	Modelo de Prioridades y Vínculos con Stakeholders. Rawlins (2006)	Capítulo 2 Página 83

Gráfica 14	Aplicaciones de fines y valores posibles de la combinación del fundraising con las RR.PP. y la Comunicación	Capítulo 2 Página 93
Gráfica 15	Modelo simplificado del ecosistema del fundraising	Capítulo 3 Página 93
Gráfica 16	Herramientas más habituales de fundraising	Capítulo 3 Página 95
Gráfica 17	Capital susceptible de ser objetivo de fundraising	Capítulo 3 Página 96
Gráfica 18	El fundraising en el proceso de desarrollo de proyectos estratégicos, inspirados en Wilcox, Ault, and Agee (1998)	Capítulo 3 Página 99
Gráfica 19	Tipo de captación de fondos en función de los intereses	Capítulo 3 Página 105
Gráfica 20	Tipos de relaciones entre donantes y entidades/fines altruistas. Basado en Cho y Kelly (2004)	Capítulo 3 Página 123
Gráfica 21	Tipos de donaciones en el fundraising	Capítulo 3 Página 124
Gráfica 22	Tipos de fundraising aplicados en el sector sin ánimo de lucro	Capítulo 3 Página 129
Gráfica 23	Mapa conceptual del flujo de financiación de los proyectos de organizaciones europeas y cooperación internacional	Capítulo 4 Página 137
Gráfica 24	Mapa de crecimiento esperado del PIB a escala internacional	Capítulo 4 Página 138
Gráfica 25	Flujo conceptual simplificado del entorno macroeconómico de la investigación, integrando los factores clave y las disciplinas abordadas en el análisis de los casos de estudio	Capítulo 4 Página 139
Gráfica 26	Políticas de financiación y soporte económico de la Unión Europea para las pymes del sector agroalimentario. Elaboración propia	Capítulo 4 Página 140
Gráfica 27	Ecosistema de la actividad organizativa, origen de financiación y recursos	Capítulo 4 Página 141

Gráfica 28	Modelo de las 5P's de prioridades de la Comisión Europea 2021-2027 (2018)	Capítulo 4 Página 147
Gráfica 29	Estructura organizativa gestora de competencias asignadas del Ayuntamiento de Málaga	Capítulo 4 Página 162
Gráfica 30	Ranking de museos/monumentos de Málaga visitados en otoño 2018	Capítulo 4 Página 163
Gráfica 31	Concepto productivo del Foodvalley en base al modelo de Crombach, Koene and Heijman (2008).	Capítulo 4 Página 167
Gráfica 32	Evolución histórica del volumen de la colección tangible de las Bodleian Libraries de la Universidad de Oxford	Capítulo 4 Página 175
Gráfica 33	Plan general de trabajo de la presente investigación	Capítulo 5 Página 197
Gráfica 34	Modelo conceptual interdisciplinar del presente estudio para medir la generación de valor a proyectos estratégicos de impacto	Capítulo 5 Página 200
Gráfica 35	Composición metodológica de la investigación	Capítulo 5 Página 203
Gráfica 36	Triangulación metodológica de los casos de la investigación	Capítulo 5 Página 204
Gráfica 37	Eje de variables del estudio, transversal a los cuatro casos de estudio	Capítulo 5 Página 206
Gráfica 38	Mapa de los grupos de interés posibles para los entrevistados Modelo global autogenerado	Capítulo 5 Página 209
Gráfica 39	Etapas en el proceso de análisis de contenido (Bardin, 1991)	Capítulo 5 Página 217
Gráfica 40	Factores inherentes al proceso del análisis de contenido. Interpretación propia del modelo de Bardin (1991:31).	Capítulo 5 Página 218
Gráfica 41	Interacciones de las etapas en el proceso de muestreo del análisis de contenido. Sánchez Carrión (1985) basado en Carney (1972)	Capítulo 5 Página 219
Gráfica 42	Número de entidades (X) y número de donantes corporativos (Y) que reconocen. Casuística de Málaga	Capítulo 6 Página 230

Gráfica 43	Comunicación y RR.PP. con stakeholders. Casuística de Málaga	Capítulo 6 Página 231
Gráfica 44	Calidad de las relaciones con los medios. Casuística de Málaga	Capítulo 6 Página 232
Gráfica 45	Evaluación de la comunicación corporativa en las redes sociales. Casuística de Málaga	Capítulo 6 Página 233
Gráfica 46	Resultados medios de la escala de personalidad de Aaker (1997) aplicados en la casuística de Málaga	Capítulo 6 Página 234
Gráfica 47	Porcentaje de entidades museísticas de Málaga que usan una página web corporativa como herramienta de comunicación con sus stakeholders	Capítulo 6 Página 237
Gráfica 48	Museos de Málaga sin página web propia en 2016. Clasificación por origen principal de fondos	Capítulo 6 Página 238
Gráfica 49	Presencia corporativa de las entidades museísticas de Málaga en redes sociales, 2016	Capítulo 6 Página 239
Gráfica 50	Entidades culturales de Málaga con contenidos en redes tipo plataformas de imágenes, 2016	Capítulo 6 Página 239
Gráfica 51	Presencia corporativa de las entidades museísticas de Málaga en YouTube y Google +, 2016	Capítulo 6 Página 240
Gráfica 52	Participación de las entidades culturales malagueñas en la plataforma turística Tripadvisor, 2016	Capítulo 6 Página 241
Gráfica 53	Grado de entidades que reconocen el origen principal de su sostenibilidad en su web. Tipologías identificadas en la muestra de Málaga, 2016	Capítulo 6 Página 242
Gráfica 54	Espacios habilitados para el fundraising en las páginas web corporativas de la muestra de Málaga, 2016	Capítulo 6 Página 242
Gráfica 55	Espacios habilitados para el fundraising en las páginas web corporativas de la muestra de Málaga, 2016	Capítulo 6 Página 242
Gráfica 56	Análisis de demanda real y latente de financiación para la innovación de impacto social y medioambiental. Datos globales y por naturaleza organizativa de entidades neerlandesas, 2017	Capítulo 6 Página 245

Gráfica 57	Entidades establecidas legalmente en Wageningen, con Dpto. de actividades de fundraising en 2017	Capítulo 6 Página 246
Gráfica 58	Organizaciones que cuentan con un área de Comunicación y RR.PP. Muestra de Wageningen, 2017	Capítulo 6 Página 247
Gráfica 59	La gestión de stakeholders como factor estratégico en Países Bajos. Muestra de 2017	Capítulo 6 Página 248
Gráfica 60	Reversión organizativa a la sociedad a través de la RSC. Casuística de Wageningen, 2017	Capítulo 6 Página 249
Gráfica 61	Entidades culturales de la comarca de Wageningen que disponen de página web corporativa, 2017	Capítulo 6 Página 250
Gráfica 62	Muestra de organizaciones de Wageningen que tienen habilitado mensajes de fundraising en su web oficial, 2017	Capítulo 6 Página 252
Gráfica 63	Muestra de organizaciones de Wageningen que tienen habilitado mensajes de fundraising en su web oficial, 2017	Capítulo 6 Página 252
Gráfica 64	Muestra de organizaciones de Wageningen que tienen habilitado mensajes de fundraising en su web oficial, 2017	Capítulo 6 Página 252
Gráfica 65	Museos de la comarca de Wageningen con presencia oficial en redes sociales, 2017	Capítulo 6 Página 253
Gráfica 66	Porcentaje de entidades culturales museísticas que disponen de página web, 2018	Capítulo 6 Página 261
Gráfica 67	Sustentabilidad principal de los museos de Oxford, 2018	Capítulo 6 Página 261
Gráfica 68	Alojamiento de las actividades de Fundraising en las páginas web oficiales de los museos de Oxford, 2018	Capítulo 6 Página 262
Gráfica 69	Alojamiento de las actividades de Fundraising en las páginas web oficiales de los museos de Oxford, 2018	Capítulo 6 Página 262
Gráfica 70	Comunicación en redes sociales de los museos de Oxford, 2018	Capítulo 6 Página 263
Gráfica 71	Alojamiento de contenidos audiovisuales de la muestra en plataformas on line. Oxford, 2018	Capítulo 6 Página 263

Gráfica 72	Evolución histórica del almacenaje y custodia de rarezas y ejemplares únicos por las Bodleian Libraries. Fuente: Bodleian Libraries, 2018	Capítulo 6 Página 265
Gráfica 73	Evolución histórica del almacenaje y custodia de rarezas y ejemplares únicos por las Bodleian Libraries. Fuente: Bodleian Libraries, 2018	Capítulo 6 Página 265
Gráfica 74	Crecimiento de la fuerza laboral en las Bodleian Libraries (Cock-Starkey, Moller, 2016)	Capítulo 6 Página 267
Gráfica 75	Tipología de stakeholders identificados en el estudio de las Bodleian Libraries de la Universidad de Oxford	Capítulo 6 Página 268
Gráfica 76	Líneas estratégicas de comunicación y fundraising 2017-2022. Bodleian Libraries, 2018	Capítulo 6 Página 270
Gráfica 77	Museos en la región de San Luis Potosí con página web oficial en 2018	Capítulo 6 Página 277
Gráfica 78	Museos en la región de San Luis Potosí con página web oficial en 2018	Capítulo 6 Página 278
Gráfica 79	Entidades subyacentes a los museos de San Luis Potosí sin web propia, 2018	Capítulo 6 Página 278
Gráfica 80	Comunicaciones sobre actividades de fundraising en las webs de los museos de San Luis Potosí, 2018	Capítulo 6 Página 279
Gráfica 81	Comunicaciones sobre actividades de fundraising en las webs de los museos de San Luis Potosí, 2018	Capítulo 6 Página 279
Gráfica 82	Entidades culturales que comunican a los stakeholders vía redes sociales, 2018	Capítulo 6 Página 279
Gráfica 83	Presencia en YouTube de los museos potosinos, 2018	Capítulo 6 Página 280
Gráfica 84	Presencia en Tripadvisor de los museos potosinos, 2018	Capítulo 6 Página 280
Gráfica 85	Entidades que precisan realizar fundraising en San Luis Potosí	Capítulo 6 Página 281

Gráfica 86	Gestión estratégica de stakeholders en entidades entrevistadas. San Luis Potosí 2018	Capítulo 6 Página 282
Gráfica 87	Volumen de organizaciones entrevistadas en San Luis Potosí (2018) que practican la RSC	Capítulo 6 Página 283
Gráfica 88	Entidades de SLP que cuentan con un dpto. propio de Comunicación	Capítulo 6 Página 283
Gráfica 89	Organizaciones entrevistadas en San Luis Potosí que disponen de un área profesional de fundraising.	Capítulo 6 Página 284
Gráfica 90	Grado de comunicación digital en cada casuística. Muestras culturales	Capítulo 7 Página 300
Gráfica 91	Resultados absolutos del total de análisis de contenidos de muestras culturales de los cuatro casos de estudio	Capítulo 7 Página 301
Gráfica 92	Análisis comparativo por ausencia/presencia de página web corporativa en las muestras culturales	Capítulo 7 Página 302
Gráfica 93	Niveles de habilitación de un área de fundraising en las webs culturales de los casos de estudio. Datos derivados del análisis de contenidos de museos.	Capítulo 7 Página 303
Gráfica 94	Visual por país del reconocimiento de la importancia de las prácticas de fundraising para las entidades entrevistadas.	Capítulo 7 Página 304
Gráfica 95	Entidades entrevistadas con Dpto. de Comunicación	Capítulo 7 Página 305
Gráfica 96	Entidades con Dpto. de Fundraising. Comparativa internacional de muestras	Capítulo 7 Página 306
Gráfica 97	Entidades con Dptos. de Comunicación y/o Fundraising en los estudios de España, Reino Unido, Países Bajos y México	Capítulo 7 Página 306
Gráfica 98	Prácticas de RSC en los casos internacionales estudiados	Capítulo 7 Página 307
Gráfica 99	Marcos legislativos y principales estímulos fiscales de desgravación para las donaciones particulares y empresariales. Comparativa de los 4 países	Capítulo 7 Página 315

Gráfica 100	Parámetros de referencia en el análisis del fundraising como profesión especializada desde las RR.PP. Elaboración propia	Capítulo 8 Página 317
Gráfica 101	Contenido formativo de fundraising en posgrado tipo máster	Capítulo 8 Página 321
Gráfica 102	Ciclo de vida estándar de la relación de un donante con una causa y organización determinada	Capítulo 8 Página 325
Gráfica 103	Esquema piramidal del 80-20 aplicado a la tipología de colaboradores para causas y entidades	Capítulo 8 Página 331
Gráfica 104	Ciclo de vida del donante en función de las herramientas del fundraising	Capítulo 8 Página 332
Gráfica 105	Herramientas del fundraising	Capítulo 8 Página 333
Gráfica 106	Franja retributiva del fundraiser en España	Capítulo 8 Página 334
Gráfica 107	Banda salarial para el experto del fundraising en Reino Unido	Capítulo 8 Página 335
Gráfica 108	Máximos, mínimos y percentiles de la nómina media del fundraiser en los Países Bajos	Capítulo 8 Página 335
Gráfica 109	Listón salarial del mercado profesional para el fundraiser en México	Capítulo 8 Página 336
Gráfica 110	Matriz comparativa de franjas salariales por países y curvas de oscilación por percentil	Capítulo 8 Página 338
Gráfica 111	Progresión de la cotización en el mercado laboral internacional del desempeño del fundraising	Capítulo 8 Página 339
Gráfica 112	Perfiles, roles y puestos frecuentes en el equipo del fundraising	Capítulo 8 Página 342
Gráfica 113	Diagrama de flujo de trabajo y relaciones entre stakeholders para proyectos globales de RSC. Caso de financiación para investigadores en Europa	Capítulo 8 Página 351
Gráfica 114	Liderazgo del siglo XXI en entornos VUCA	Capítulo 9 Página 356

Gráfica 115	Génesis del cuarto sector	Capítulo 9 Página 359
Gráfica 116	Etapas de crecimiento esperado del fundraising y el cuarto sector	Capítulo 9 Página 360
Gráfica 117	Ciclo de elementos para el desarrollo profesional	Capítulo 9 Página 363
Gráfica 118	Factores clave para las buenas prácticas profesionales del fundraising	Capítulo 9 Página 367
Graph 119	Back feed of impacts between society and organizations	Chapter 10 Page 380
Graph 120	Forecasting scenarios for 2027 due to the Brexit impact in the R&D sector	Chapter 10 Page 382
Graph 121	Conceptual model of fundraising workflows	Chapter 10 Page 384

## Índice De Tablas

Table 1	Holistic and casuistic structure of the current research	Introduction Page 12
Tabla 2	Resumen histórico de las primeras tácticas de RR.PP., en el sector de la religión	Capítulo 1 Página 37
Tabla 3	Resumen histórico de las primeras tácticas de RR.PP., en el sector didáctico y no lucrativo	Capítulo 1 Página 38
Tabla 4	Resumen histórico de las primeras tácticas de RR.PP., en el sector político y gubernamental	Capítulo 1 Págs. 39-40
Tabla 5	Resumen histórico de las primeras tácticas de RR.PP., en el sector negocios	Capítulo 1 Págs. 41-42
Tabla 6	Debilidades y fortalezas de la Teoría Situacional aplicadas a la gestión directiva de las RR.PP., a partir del análisis de Castillo (2010)	Capítulo 1 Página 47
Tabla 7	Cronología de la definición del stakeholder. Adaptación del cuadro elaborado por Mitchell, Agle and Wood (1997)	Capítulo 2 Página 59
Tabla 8	Matriz de clasificación de stakeholders según el tipo de influencia, adaptación del modelo de Burrows 1999	Capítulo 2 Página 61

Tabla 9	Resumen de aportaciones destacadas en la investigación sobre los stakeholders.	Capítulo 2 Página 64
Tabla 10	Tipos de comportamiento de los stakeholders, estrategias y actitudes hacia una organización. Clarkson (1995)	Capítulo 2 Página 74
Tabla 11	Modelo de los Cinco Públicos en función del grado de conocimiento e involucramiento. Hallahan (2000)	Capítulo 2 Página 75
Tabla 12	Stakeholders identificados por la ONU (2016) para las ODS	Capítulo 4 Página 145
Tabla 13	Prioridades y partidas globales de financiación para Europa 2021-2027	Capítulo 4 Página 149
Tabla 14	Presupuestos para los programas de fondos de Desarrollo regional y cohesión 2021-2027	Capítulo 4 Página 153
Tabla 15	Comparativa de índices macroeconómicos entre los países del estudio	Capítulo 4 Página 156
Tabla 16	Indicadores de crecimiento PIB en España y estimación hasta 2020	Capítulo 4 Página 158
Tabla 17	Cronología de Patrimonios de la Humanidad presentados por España a la UNESCO y acreditados oficialmente	Capítulo 4 Página 160
Tabla 18	Principales actividades económicas en Málaga	Capítulo 4 Página 161
Tabla 19	Indicadores de crecimiento PIB en Países Bajos y estimación hasta 2020	Capítulo 4 Página 164
Tabla 20	Cronología de Patrimonios de la Humanidad presentados por Países Bajos a la UNESCO y acreditados oficialmente	Capítulo 4 Página 165
Tabla 21	Indicadores de crecimiento PIB en Reino Unido y estimación hasta 2020	Capítulo 4 Página 169
Tabla 22	Cronología de Patrimonios de la Humanidad presentados por Reino Unido a la UNESCO y acreditados oficialmente	Capítulo 4 Página 173
Tabla 23	Items destacados de los tesoros albergados en las Bodleian Libraries de la Universidad de Oxford.	Capítulo 4 Págs. 176-177
Tabla 24	Indicadores de crecimiento PIB en México y estimación hasta 2020	Capítulo 4 Página 180
Tabla 25	Cronología de Patrimonios de la Humanidad presentados por México a la UNESCO y acreditados oficialmente	Capítulo 4 Págs. 182-183
Tabla 26	Objetivos estratégicos susceptibles de financiación y retorno esperado del gobierno de cultura de SLP	Capítulo 4 Página 186

Tabla 27	Finalidades y enfoques de la presente investigación	Capítulo 5 Página 196
Tabla 28	Enfoque metodológico procedimental de las entrevistas aplicadas en el estudio integral	Capítulo 5 Página 210
Tabla 29	Criterios de referencia en el análisis de contenidos de las cuatro casuísticas	Capítulo 5 Página 220
Tabla 30	Entidades participantes en las entrevistas del caso de Málaga, 2016	Capítulo 6 Página 228
Tabla 31	Entidades objeto de estudio en el análisis de contenido de la casuística de Málaga	Capítulo 6 Página 236
Tabla 32	Matriz completa de indicadores iniciales para el análisis de contenido de la casuística de Málaga, 2016	Capítulo 6 Página 237
Tabla 33	Entidades y empresas tipo pyme participantes en las entrevistas del caso de Wageningen, 2017	Capítulo 6 Página 244
Tabla 34	Entidades objeto de estudio en el análisis de contenido de la casuística de Wageningen, 2017	Capítulo 6 Página 251
Tabla 35	Ranking de medios británicos por tirada de ejemplares y lectores	Capítulo 6 Página 254
Tabla 36	Número total de publicaciones en el 2016 sobre la Bodleian en los soportes digitales	Capítulo 6 Página 255
Tabla 37	Análisis sintético de la presencia por categorías y relevancia de las citas on line	Capítulo 6 Página 256
Tabla 38	Distribución de las unidades de análisis según medio on line y relevancia	Capítulo 6 Página 257
Tabla 39	Distribución del análisis de contenidos por estilo titular	Capítulo 6 Página 257
Tabla 40	Distribución del análisis de contenidos por estilo titular	Capítulo 6 Página 258
Tabla 41	Análisis nº vínculos en cibermenciones	Capítulo 6 Página 259
Tabla 42	Entidades objeto de estudio en el análisis de contenido de los museos de Oxford, 2018	Capítulo 6 Página 260
Tabla 43	Estadísticas de uso en el curso 2014/15	Capítulo 6 Página 266
Tabla 44	Métricas de actividad del departamento de las Colecciones Privadas	Capítulo 6 Página 267
Tabla 45	Patrimonios naturales de la región de San Luis Potosí reconocidos por la Ley General de Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente	Capítulo 6 Página 273

Tabla 46	Patrimonios arqueológicos y culturales de la región de San Luis Potosí reconocidos por el Gobierno del Estado de San Luis Potosí	Capítulo 6 Página 274
Tabla 47	Presencia de noticias en los principales periódicos digitales nacionales de México por categorías y relevancia	Capítulo 6 Página 275
Tabla 48	Muestra completa de museos en la región de San Luis Potosí en México para el análisis de contenidos, 2018	Capítulo 6 Página 276
Tabla 49	Informantes clave participantes en las entrevistas en profundidad y facilitadores de la observación directa participante para la casuística de SLP, México (2018)	Capítulo 6 Página 281
Tabla 50	Prioridades de fundraising para inversiones en el patrimonio cultural 2019. Fuente: Secretaría de Estado de Cultura de San Luis Potosí, 2018	Capítulo 6 Página 285
Tabla 51	Socios Fundadores del CEMEFI, emisores del certificado de ESR	Capítulo 6 Página 287
Tabla 52	Compendio global derivado de los análisis de contenidos de entidades culturales museísticas	Capítulo 7 Página 299
Tabla 53	Niveles de habilitación de un área de fundraising en las webs culturales de los casos de estudio. Datos derivados del análisis de contenidos de museos	Capítulo 7 Página 303
Tabla 54	Comparativa de salarios medios del perfil fundraising en las cuatro zonas del estudio	Capítulo 8 Página 337
Tabla 55	Perfil profesional del equipo de fundraising	Capítulo 8 Página 343
Tabla 56	Perfil del comunicador para el fundraising	Capítulo 8 Página 345
Tabla 57	Matriz de competencias y funciones por perfil	Capítulo 8 Página 346
Tabla 58	Estadios en la evolución del fundraising con los stakeholders	Capítulo 7 Página 349

## Índice De Cuadros

Cuadro 1	Modelo de los Cinco Públicos en función del grado de conocimiento e involucración. Hallahan (2000)	Capítulo 1 Página 48
Cuadro 2	Revisión bibliográfica de aportaciones en el estudio de las RR. PP.	Capítulo 1 Página 50
Cuadro 3	Modelo Situacional de la Conducta de la Comunicación. Grunig (1976)	Capítulo 1 Página 51
Cuadro 4	Desglose de los 4 modelos de RR.PP. por áreas de actuación y stakeholders. Grunig, Hunt y Xifra (2003).	Capítulo 2 Página 67
Cuadro 5	Autores del cuerpo teórico sobre el fundraising	Capítulo 3 Página 125
Cuadro 6	Objetivos de Desarrollo del Milenio marcados por las Naciones Unidas (2000-2015)	Capítulo 4 Página 144
Cuadro 7	Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) marcados por las Naciones Unidas (2006-2030).	Capítulo 4 Página 145
Cuadro 8	Nuevos instrumentos de fundraising promovidos por la UE	Capítulo 4 Página 150
Cuadro 9	Estructura holística y casuística de la presente investigación	Capítulo 5 Página 198
Cuadro 10	Protocolo establecido para el abordaje de informantes clave bajo el formato entrevista	Capítulo 5 Página 212
Cuadro 11	Procedimientos en implicados en la técnica de análisis de contenidos (Bardin, 1991)	Capítulo 5 Página 216
Cuadro 12	Tipología de stakeholders identificados en el estudio de las Bodleian Libraries de la Universidad de Oxford	Capítulo 6 Página 269
Cuadro 13	Herramientas de comunicación y RR.PP. para reconocer las aportaciones de fundraising más destacadas	Capítulo 8 Págs. 327-328
Cuadro 14	Estatutos para la relación con los stakeholders donantes	Capítulo 8 Página 329
Cuadro 15	Decálogo de la RSC para empresas en México	Capítulo 8 Página 348
Cuadro 16	Etapas y objetivos evolutivos del cuarto sector	Capítulo 9 Página 361
Cuadro 17	Criterios de inteligencia para el desarrollo integral profesional	Capítulo 9 Página 364

## Índice De Imágenes

Imagen 1	Ubicación en una esquina del Ashmolean Museum, del listado de colaboradores para los trabajos restauración y conservación llevados a cabo en el periodo 2003-2009	Capítulo 6 Página 271
----------	---	--------------------------

## Índice De Infogramas

Infograma 1	Factores decisivos en el proceso reputación corporativa percibida por el stakeholder	Capítulo 2 Página 79
Infograma 2	Adaptación del modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter (2008) aplicadas al fundraising	Capítulo 3 Página 101
Infograma 3	Comunicación organizada para el fundraising antes, durante y después de una acción social	Capítulo 3 Página 110
Infograma 4	Ubicación y descripción de los 3 casos de estudio europeos	Capítulo 4 Página 155
Infograma 5	Ubicación y descripción del caso de estudio de México	Capítulo 4 Página 156

## Lista De Abreviaturas y Siglas Principales de la Tesis

ADEPMA - Asociación de Directivas, Empresarias y Profesionales, Mujeres de Andalucía

AEC – Asociación Española para la Calidad

AEF – Asociación Española de Fundaciones

AEFR – Asociación Española de Fundraising

AERP – Asociación Española de Relaciones Públicas

AIRP – Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas

ASCRI - Asociación de Capital, Crecimiento e Inversión

ALARP – Asociación Latinoamericana de Relaciones Públicas

ANECA – Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación  
ARP – Agrupación de Relaciones Públicas  
ATP – Asociación Española de Titulados y Profesionales de Publicidad, Marketing y Comunicación  
ATRP – Asociación Técnica de Relaciones Públicas  
AUIP – Asociación Universitaria Iberoamericana de Posgrado  
BIC - Empresas de Beneficio e Interés Colectivo  
BOE – Boletín Oficial del Estado  
CANACINTRA - Cámara Nacional de la Industria de Transformación (México)  
CEM – Confederación de Empresarios de Málaga  
CEMEFI - Centro Mexicano para la Filantropía  
CENERP – Centro Español de Relaciones Públicas  
COLSAN – Colegio de San Luís. San Luis Potosí, México  
CONACULTA - Consejo Nacional para la Cultura y las Artes de México  
CIERP – Comisión Interamericana para la Enseñanza de las Relaciones Públicas  
DAFNE - Donors and Foundations Networks in Europe  
DG – Dirección General  
DIRCOM – Asociación de Directivos de Comunicación  
ECM – European Communication Monitor  
EE.UU. – Estados Unidos  
EFA – European Fundraising Association  
EFSD – European Fund for Sustainable Development  
ESR- Empresa Socialmente Responsable  
ERC – European Research Council  
EUPRERA – European Public Relations Education and Research Association  
FINE - Food Innovation Network Europe project  
FUAM - Fundación de la Universidad Autónoma de Madrid  
FR – Fundraising  
GLAM - Galleries, Libraries, Archives and Museums  
HORECA – Hoteles, Restaurantes y Cafeterías  
ICOM - Consejo Internacional de Museos  
IDH - Índice de Desarrollo Humano de las Naciones Unidas  
IMFE - Instituto Municipal para la Formación y el Empleo de Málaga  
INAES – Instituto Nacional de la Economía Social de México  
INE – Instituto Nacional de Estadística  
IOF – Institute of Fundraising  
IPC - Índice de Percepción de la Corrupción  
IPRA – International Public Relations Association  
I+D – Investigación y Desarrollo  
KPI – Key Performance Indicator  
LCM – Latin American Communication Monitor  
LOPD – Ley Orgánica de Protección de Datos  
MECD – Ministerio de Educación, Cultura y Deporte – España  
MPYME - Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

ODS - Objetivos de Desarrollo Sostenible  
OCDE - Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico  
ONG – Organización No Gubernamental  
ONU – Organización de las Naciones Unidas  
OU – Oxford University  
PTA – Parque Tecnológico de Andalucía  
PIB – Producto Interior Bruto  
PRI - Partido Revolucionario Institucional  
PYME – Pequeña y Mediana Empresa  
RAE – Real Academia Española de la Lengua  
RI - Reputation Institute  
ROI – Return of Investment o Retorno de la Inversión.  
RRPP – Relaciones Públicas  
RCC – Responsabilidad Cultural Corporativa  
RSC – Responsabilidad Social Corporativa  
RSI – Responsabilidad Social Individual  
SLP – San Luis Potosí  
TIC - Tecnologías de la Información y la Comunicación  
UASLP – Universidad Autónoma de San Luis Potosí  
UE – Unión Europea  
UN – United Nations  
UNESCO - Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

## AGRADECIMIENTOS

A mi familia, a mi padre Manuel y a mi madre Carmen, por transmitirme siempre su apoyo incondicional y regalarme su amor y libertad.

A mis hermanos Manuel Jesús, Daniel, M<sup>a</sup> Eugenia y Natalia, por estar siempre a mi lado, a pesar de las largas estancias y periodos de concentración. A mis tíos, primos y sobrinos. A mi tía Tere, por ser como una segunda madre y empatizar con el esfuerzo del proceso. A Bebo Valdés y Rafael Galán, grandes maestros de jovialidad atemporal.

A mi director de tesis, el Dr. Carlos de las Heras, con quien ha sido un verdadero honor navegar por esta travesía internacional de investigaciones, congresos, artículos y menciones, siempre con una sonrisa amable, receptivo e inspirador.

A la Dra. Gitte Schober y el equipo de la Universidad de Wageningen en los Países Bajos, su StartHub y su Fundación StartLife, por su excelencia, eficiencia y afabilidad. Su apuesta por el carácter innovador del modelo conceptual de la tesis y su involucración como mentores de mi empresa RSC Talent, han marcado un antes y un después en mi visión integral de la vida, la tierra, los valores humanos, el potencial y la aplicabilidad de nuestros proyectos en el entorno de la Unión Europea y la cooperación internacional.

A Sonsoles Jiménez, por recordarme la importancia de luchar por los sueños, por cultivar siempre la confianza en mis capacidades y en nuestros proyectos de I+D+i. Una compañía inmejorable para pensar, diseñar y ejecutar a lo grande proyectos globales, celebrando desde el corazón los valores y talentos que encontramos en cada paso del camino.

A Virginia Lladó-Buisán y su equipo de las Bodleian Libraries de la Universidad de Oxford, por abrir sus puertas históricas y casi utópicas; por brindarme la estancia becada en su departamento de *Conservation and Collection Care*. Un viaje a otro planeta lleno de tesoros y sabiduría práctica, con las lecciones diarias de Sir Thomas Bodley, sus colegas, sus gárgolas y sus legados vivos. A Rupert, Luca y los compañeros del St. Cross College, por compartir tantas risas e ilusiones en espacios tan silenciosos y sobrecogedores.

A la Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado (AUIP) por conceder la beca de movilidad para la estancia en México y todos los que

me han ayudado para que esta última fase del estudio resulte igualmente fructífera: la Universidad Autónoma de San Luís Potosí, y en concreto el Director de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, el Dr. Jorge Héctor Ávila y el Secretario, el Dr. Francisco de Lara. Al Colegio de San Luis, a Tere e Isabel, por compartir archivos, información clave sobre el patrimonio de la región y visitas a puntos de alto interés histórico y cultural. A los Córdova Jaime (Lula, Juan Manuel, Chuy y familia) anfitriones excepcionales, el cariño incondicional de todos los Villalba, La Gloria y los Cano. Todos ellos grandes emprendedores y mejores personas. A Cecilia Padrón, Delegada de Cultura del Gobierno Municipal. A la Secretaría de Cultura del Estado de San Luís Potosí: Armando Herrera, Salvador Castro y Cissi Montilla quienes tan amablemente me invitaron a participar en la Mesa Intersectorial y de Diseño para la Gobernanza Cultural del municipio y en el II Encuentro Internacional de Culturas indígenas en la selva de la Huasteca.

A los participantes y facilitadores de los estudios en Málaga, Wageningen, Oxford y San Luís Potosí: informantes claves, entidades públicas y privadas, CEOs, Vicerrectores, alcaldes, gobernadores, profesores... también compañeros y nuevos amigos.

A la Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP) por conceder a mi trabajo de investigación preliminar, dirigido por el Dr. Antonio Castillo, el Primer Premio al mejor Trabajo Final de Máster (TFM) a la Excelencia Universitaria sobre Relaciones Públicas en 2019 en las Islas Azores; y a Isabel Ruiz por recogerlo con tanto cariño en mi nombre.

A Victor, Rafa, Miguel, Pani e Isa, Ana, Pepe, Cris, Sonia, Domi... por sus ánimos y sabios consejos en esta carrera de fondo que han supuesto los últimos cuatro años de mi vida, con la UMA y el PTA como epicentro. A Mariola y a Mercedes, por ayudarme a recargar las pilas mental y energéticamente en los momentos de mayor agotamiento. A Joey y Bo, mis pequeñas grandes compañías. A todas las personas maravillosas que han demostrado su valía con su amistad inquebrantable a lo largo de estos cuatro intensos años de trabajo investigador.

Y por supuesto, a la Universidad de Málaga, en especial a los Vicerrectorados de Estudios, de Innovación Social y Emprendimiento, y de Proyectos Estratégicos; por sus gestiones, ayudas y reconocimientos para las becas y menciones Internacional e Industrial de esta tesis.

A todos, gracias

A mis maestros, en la tierra y en el cielo

“The same secret weighs heavily on our hearts...the painful secret of Gods and Kings:  
It's that men are free. They are free, Égisthe. You know it, and they know it not.”

The god, Jupiter, speaking to the king, Égisthe in Les Mouches.  
Jean-Paul Sartre (1947)

# Introduction

## *1. Introduction*

The practice of fundraising has been carried out since memorable and millenary times, from the military campaigns for the conquests of the first civilizations, the foundations of the clerical strata and the development of the academy itself. Historical moments such as that when Christopher Columbus requested an audience from the Catholic Monarchs in order to find financing to realize his/their dream, offering in return the sharing of the treasures, besides the promises of glory, power and expansion of their kingdom. It seems that practically throughout the whole history of our civilization there have been always persuasive movements to capture resources in kind, economic and other intangibles that facilitate the achievement of the chosen wishes and purposes.

To achieve these milestones, an essential factor has always been the ability to communicate, to tell and convince the interlocutor with arguments and attitudes. Military commanders, rulers, politicians, religious orders, social leaders, entrepreneurs ... all have had to resort tools and actions regarding the personal relationships, persuasion and seductive speeches, to fall in love with the idea, the project, ambition and / or utopia.

Even knowing the certainty of these inputs, fundraising as a profession still seems an emerging term, without having been completely defined, analysed nor recognized in most public and private sectors. At present, it is understood as an integral network in which interests of different nature converge in different proportions (Spanish Fundraising Association<sup>1</sup>).

---

<sup>1</sup> “Fundraising is not a concept limited exclusively to money or income, Fundraising also involves building relationships with donors, transparency and dealing with social problems, as well as improving people's quality of life. ”

The needs, interests, synergies of relationships, ethics and executive capacity, nourish and feed people, entities, the welfare state of society and legacies to future generations.

To this purpose, a battery of activities and tools is needed, to allow these financing to be articulated, as a triple helix, in which the community, the patrons and sponsors are integrated, whether these are individual, business or institutional. From this triangular perspective personal, economic and social purposes get combined.

The performance of these tasks, the responsibilities involved, values, ethics and efficiency, entail gaps in academic knowledge and organizational professionalism. In the increasingly recognized Corporate Social Responsibility (RSC) reports, the figure and praxis of the fundraiser, seem to be diluted in form and occupation within the organization chart, disappearing on most occasions from their formal structure.

It is hard to hear public and private institutions talking about profitability, efficiency and sustainability, when there is still a vast blue ocean around fundraising to explore, raise awareness, develop and optimize. Despite its millenary presence, the zenith of this discipline is yet to come, and within it, the PR and corporate communication take a fundamental part.

## ***II. Research subject matter***

This doctoral thesis records the situation of PR and communication applied to fundraising work in Spain, the Netherlands, the United Kingdom and Mexico in the time slot from 2016 to 2018, in its professional and academic dimension.

The management of these disciplines are studied and presented as tools that can be very useful for the corporate strategic lines in which it is intended to leverage the sustainable development of projects of general social interest. Therefore, this work promotes the impact analysis of these dimensions within relevant entities at local, national and international levels in combined sectors such as culture, innovation, education, socioeconomic development and welfare state. By doing so, a current international, interdisciplinary and circular perspective is explored, in which the academic, business, institutional and society corpus interact directly.

In the academic background, the collected inputs refer to the degree of integration, institutionalization, professionalization and consolidation of the theoretical and practical knowledge of fundraising, in its management activities currently offered; as well as those in project and / or pending to undertake locally and internationally.

In the most business and professional approach of the term, an extensive exploration of public and private information regarding the need, recognition and institutionalization of the fundraising profession, is made thanks to the entities analyzed in four countries.

Following the inputs from the collected data, a concept map is established to correlate the professional quality of their activities, their perception, the level of trust that they transmit and generate with their stakeholders and the use of their strengths to attract investments that can support their sustainable development.

### **III. State of art**

Investment in private capital has registered a record of almost 6,000 million euros in 2018, according to the annual figures provided by the Spanish Association of Capital, Growth and Investment (ASCRI) through the European EDC<sup>2</sup> platform (Europa Press, 2019)<sup>3</sup>. Of this amount, the funds collected by national private entities and agents represent 2,151.3 million euros of the total. This data reflects the importance and growing interest of organizations in capturing economic endowments from private hands.

In parallel, at European level, there is a wide and often complex range of institutionalized programs for economic impulse through the provision of financial aids. Public organizations and entities linked to social works (in example, those derived from banks and foundations) regulate the aid coming from EU centralized policy, under formats such as total or partial public subsidies for lost funds or linked to final results, interest-free credits, tax relief and other tax incentives.

Despite this, national, European and international legal frameworks to stimulate patronage and corporate and individual social responsibility have been apparently undefined (El País, 2014)<sup>4</sup>, especially in fiscal terms.

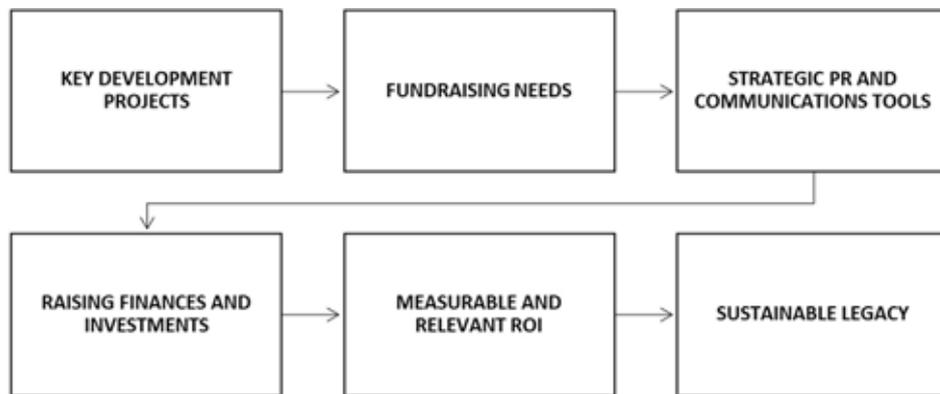
There seems to be an interdisciplinary connection between economic matters, PR and communication, in these skills to capture economic support through the flow of factors (see graphic 1) that this research aims to decipher at theoretical and empirical levels.

---

<sup>2</sup> Educational Development Center. <https://www.edc.org/region/europe>

<sup>3</sup> <https://www.europapress.es/economia/finanzas-00340/noticia-inversion-capital-privado-registro-record-casi-6000-millones-2018-ascr-20190116135440.html>, consulted on the 20th of January 2019

<sup>4</sup> [https://elpais.com/cultura/2014/10/02/actualidad/1412262473\\_980948.html](https://elpais.com/cultura/2014/10/02/actualidad/1412262473_980948.html), consulted on the 18th December 2018



Graphic 1. Design of the conceptual model worked on in the present study on PR and communication for sustainable fundraising. Source: self made.

The concept of strategy is often used in business and institutional environments, but when talking about professional tools for PR in stakeholder management and communication with the public, as strategic components for economic sustainability, its application, its rigor and therefore, its credibility and reputation seem to vanish.

Far from it, the PR and within the discipline, fundraising, is one of the most important strategies. It brings the most social interactive perspective for the entities, when it comes to obtaining economic endowments from public, private and / or individual entities, in order to materialize organizational projects (Castillo-Esparcia)<sup>5</sup>.

<sup>5</sup>Castillo-Esparcia, A. apuntes de RR.PP.  
<http://www.rppnet.com.ar/fundraising.htm?iframe=true&width=95%&height=95%>, consulted on the 20th December 2018

The current study explores the weight, value and impact of communication and RR. PP In matters of fundraising, its level of presence, threats and opportunities for the business market, the third sector and the emerging fourth sector that is firmly committed to mixed models of entrepreneurship and social responsibility with the welfare state of the community, the culture, the education and the environment. In this broad geographical and thematic context, Corporate Social Responsibility (CSR) is integrated, playing an inherent role along the process to achieve the economic and long-term sustainability for projects of these natures.

#### ***IV. Objectives***

Consistent with the state of the art and the purpose of the study, the stated objectives are split as follows.

**Main objective:** to study the strategic alignment between an entity or entities, and their competencies in PR communication management, when capturing resources that allow their main project's maintenance and development.

#### **Specific objectives:**

- I) To analyse the strategic use of communication and PR in order to acquire economic resources, identifying possible professional differences according to size and fields of action, when they raise funds that have an impact on the positioning and the development of the entities.

- II) To verify and contrast the scientific contributions of academic disciplines, applied to the performance and development of the PR and communication profession for fundraising in Spain, the Netherlands, the United Kingdom and Mexico.
- III) To collect, contrast, analyse and interpret the primary and secondary facts and data obtained through the selected cases of studies, establishing international benchmarks.
- IV) To study the correlation between the key economic growth objectives of the entities, their fundraising tools and the digital communication media they apply in the dialogues established with representative groups of stakeholders.
- V) To start the traces of a possible future conceptual model that serves to establish a strategic plan aligned efficiently with the most appropriate fundraising, communication and PR tools to a) involve the current and potential targets of the growth projects, b) optimize the identity, global image and pursued purpose and d) provide the maximum economic sustainability for these purposes.

## ***V. Hypotheses***

Three starting hypotheses are established for the integrative model of this thesis, composed by the four stated cases: Málaga, Wageningen, Oxford and San Luis Potosí. With their study it is intended to confirm or refute the following approaches:

- I. That entities, in their most strategic dimension, need to carry out activities directly linked to fundraising, in order to obtain resources. The financial sustainability of these practices requires the use of PR and communication as a gateway to investors and donors.
  
- II. When relevant corporate information is proactively and bi-directionally communicated and shared with stakeholders, the brand's reputation attracts economic investments.
  
- III. For an efficient stakeholder management, their identification and the development of communication and PR plans with them, improve the positioning, increase the image, the impact and the profitability of the invested resources (ROI).

## ***VI. Methodological approach***

In order to work on the settled objectives, a descriptive and observational research is stratified by a combined approach of qualitative and quantitative data collection. Throughout the entire exploratory process, the comparative and analytical line of convergences and divergences between case and country is established as the guiding thread of the four cases. Special attention is lead to current praxis, regarding the professional use of the communication and PR for fundraising matters.

Data collection is organized through four techniques: bibliographic research, documentary study, direct observation, interviews and content analysis. Among the main inputs, the parameters to verify refer to:

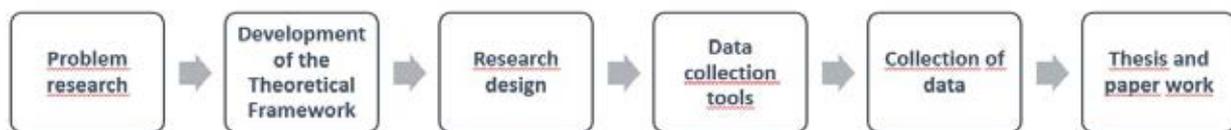
1. The state of organizations and the fundraising profession in each country
2. Cultural differences, similarities and distinctive idiosyncrasies (Latin model versus Anglo-Saxon model)
3. The legal framework by country and supranational incentives
4. The value of economic sustainability as a strategic piece for the worldwide sociocultural legacy
5. The current status of the fundraising profession: the degree of recognition of their work and the attributed functions
6. The identified needs, the opportunities and challenges for the PR and Communication disciplines.
7. The ideal profile, attributes and competencies of the fundraiser: the present and future of the profession in local and global ecosystems

The conceptual and geographical reasons why these four focal points are selected and studied include the following reasons:

- I) The city of Malaga is the cradle of the research's origin. It is receiving a strong investment in recent years in both local, governmental and European resources and funds through numerous economic programs for development, in its first phase until 2013, later within the framework of incentives to progress on a horizon 2014-2020 and now in the new strip in the EU development and sustainability requirement (European Commission, 2019).
- II) The city of Wageningen hosts one of the most important centres in the world regarding the field of Life Sciences: the Wageningen University & Research (WUR). Its enhancement of R&D for society and companies in the international agri-food sector, in addition with the support and recognition of the country's royal house and the EU work committees for development and cooperation, make the city a true entrepreneurial tractor and knowledge transfer in their expertise.
- III) The British city of Oxford is the cradle of the first English-speaking University in history. Its vast legacy in knowledge, in addition to its historical incalculable volume of items and value, literally overflow with masterpieces and other objects to the colleges, churches and museums of the city. These pieces were often "borrowed" by archaeologists, anthropologists and other scientists in order to study and understand better humankind. All these treasures need to be repaired, maintained and accurated for not to get corrupted over the centuries. Only the department of original manuscripts, managed by the Bodleian Libraries, currently have 12 million unique copies.
- IV) The city of San Luis Potosí is considered during centuries as one of the most important points of mining, agriculture, commerce, culture and

politics of the Mexican country. The region is living a socio-economic resurgence due to geopolitical and business issues. Its vast tangible and intangible heritage is a source of study and concern, being encouraged by its historic centre UNESCO recognition, within the route of the Camino Real de Tierra Adentro. This path housed, from the sixteenth to the nineteenth century, a commercial axis of 2,560 km in length from Mexico City to the city of Santa Fe in the US.

The general plan of this work (see graphic 2) presents an approach composed of four casuistic descriptive bodies, a historical review of relevant conceptual academic contributions, and a sequence of explorations through in-situ observation, interviews and content analysis (see table 1).



Graphic 2. General work plan of the current research

<b>1. Problem statement</b>		<b>Purpose of the study</b>	<b>Relevance</b>	<b>Feasibility</b>
Need for funding from public and private entities		PR and communication applied to fundraising	International demand	Receptivity 4 case studies
<b>2. Development of the Theoretical Framework</b>		<b>Bibliographical references</b>	<b>Concept map and definitions</b>	<b>Variables and methodologies</b>
Communication, PR and fundraising		Scientific literature review of recognized authors, platforms, repositories and international libraries	Contrasted schemes, evolutionary analysis of concepts and new perspectives	Quantifiable, measurable and relevant
<b>3. Research design</b>	<b>Area</b>	<b>Samples</b>	<b>Focus and scope</b>	<b>Informant sources</b>
<b>Case 1: Spain</b>	Málaga	Associations, municipal and regional governments, cultural institutions	Brand and city image	Public and private
<b>Case 2: The Netherlands</b>	Wageningen	University, association and agrifood companies	Fundraising practices for innovation	Public and private
<b>Case 3: United Kingdom</b>	Oxford	Private collection's Dpt. University of Oxford	Know-how and 2021 strategic plan	Academic
<b>Case 4: Mexico</b>	San Luis Potosí	Universities, municipal and state governments	Regional cultural heritage management	Academic and governmental
<b>4. Data collection tools</b>	<b>Interview</b>	<b>Content analysis</b>	<b>Observation</b>	<b>Reliability and validity</b>
<b>Case 1: Spain</b>	Interview	Content analysis	Direct participant observation	Endorsed senior positions
<b>Case 2: The Netherlands</b>	Interview	Content analysis	Direct participant observation	Endorsed senior positions
<b>Case 3: United Kingdom</b>	In-depth interviews	Content analysis	Direct participant observation	Endorsed senior positions
<b>Case 4: Mexico</b>	In-depth interviews	Content analysis	Direct participant observation	Endorsed senior positions
<b>5. Data collection</b>	<b>2 phase model</b>			<b>Mixed model</b>
<b>Case 1: Spain</b>				Mixed model
<b>Case 2: The Netherlands</b>				Mixed model
<b>Case 3: United Kingdom</b>	2 phase model			Mixed model
<b>Case 4: Mexico</b>				Mixed model
<b>6. Thesis writing</b>	<b>State of art</b>	<b>Theoretical framework</b>	<b>Methodology and data</b>	<b>Analysis and conclusions</b>

Table 1. Holistic and casuistic structure of the current research.

In each casuistry of this research, various methodologies are combined to study each case, following the concept of triangulation (Denzin, 1970)<sup>6</sup>, introduced in the social sciences in the 50s (Campbell and Fiske, 1959) with the objective of helping qualitative researchers to be more rigorous, subsequently building bridges between quantitative and qualitative epistemologies (Denzin, 2007).

<sup>6</sup> Denzin, N. K. (1970). The research act. Chicago, IL: Aldine. Cited by Denzin (2012).



## **VII. Research structure**

The structure of this thesis is organized in three parts, giving rise to a total of ten chapters. The first four chapters compose the first main section, dedicated to the bibliographic study of PR and communication applied to fundraising. The following five chapters reflect all the work of direct research applied on the selected case studies; and the last chapter gathers the conclusions reached with all the collected information.

Entering in more in detail about the working structure, it begins with part one, where chapter 1 makes a conceptual and theoretical review of the PR, analyzing approaches, components and related notions. It offers a synthesis of the origins of the discipline applied to the practice of fundraising, as well as a bibliographic review of the most relevant perspectives of the term.

In chapter 2, "Stakeholders for fundraising", the theoretical approaches derived from PR, Psychology, Communication, Corporate Reputation and Strategy are studied. The chapter 3, "Fundraising Theories and Approaches", firstly exposes its perspectives from the Economy, Sociology, Communication, Psychology and Public Relations. Secondly it sintetizes the classifications, the typologies, the most relevant authors and other notes. The parameters and typology applied in the ongoing research are settled in this section.

Closing the first section, Chapter 4 describes the "Global Framework of the European Union", the current macroeconomic context, the appearance of the SDGs raised by the UN for a 2030 horizon and the strategic lines established by the EU for the current period and this new time horizon. The role of fundraising in European projects for local economic development and the bond of PR with sustainable development, are analyzed. Finally, the situational, original and prospective framework of the four cases is presented: Spain (Málaga), the Netherlands (Wageningen), The United Kingdom (Oxford) and Mexico (San Luis Potosí).

The second part collects all the details of the research, with a total of 5 chapters. Chapter 5 reflects the whole methodological approach: the objectives, the hypotheses, the triangular method applied, the sources of information, the criteria when applying the interview techniques, the content analysis and the direct observations; and the instruments used throughout the exploration in the four case studies.

The chapter 6 delves into the casuistry of research, specifically in the analysis of the collected data according to the methodological triangulation proposed, in the contexts of Malaga, Wageningen, Oxford and San Luis Potosí. The Chapter 7 "Interrelations, convergences and divergences" shows a series of cross-contry comparisons of the four cases, highlighting their geographical and cultural similarities and differences, as well as other contextual and structural inferences.

Chapters 8 and 9 bring an overview of fundraising as a profession today, and the future of its employment in Europe and North America. Firstly, the fundraiser labour profile is presented, including its most common location within the organization structure, the most frequent training bases, its responsibilities and key performance indicators of its functions, the actions and instruments more directly related to PR and communication. The current salary ranges in the four countries is also analised, including market price trends in recent years. Regarding to the work team, the profiles that usually complement corporate leadership in fundraising are remarked, especially those related to communication, CSR and relations with stakeholders.

Chapter 9 breaks down the vision of the future of fundraising, in terms of demand, public and private supply, the key competences to successfully perform in VUCA (volatile, uncertain, complex and ambiguous) environments. It also offers a compendium of expert advice drawn from both the bibliographic review and the key informants participating in the four cases of study, resulting in a brief but accurate manual of good practices.

The third and last part of the thesis, reveals the conclusions through chapter 10, making a final interpretative review of the obtained data, giving outputs to the new interdisciplinary conceptual model generated, and clarifying future plausible lines of research to provide these new discoveries a wider cover and robustness.

### ***VIII. Theoretical Introduction***

One of the main mistakes when defining PR, is its own conceptual framework and elaboration (Nelson, Cutlip, and Center, 1959), having in consideration the nature, dimension and role of the interlocutor. Grunig (1976) highlights in his studies the definition of PR, understood as the deliberate and sustained effort to boost mutual understanding between the organization and its audiences (Cutlip and Allen, 1971).

From a much more current perspective, the discipline of PR has been defined as the science that deals with communication processes through relations of mutual adaptation between a publicly relevant person or an established organization, and their targets (Xifra, 2003: 9). This concept has been also expanded to a more holistic and systemic perspective<sup>7</sup>.

PR can also be understood as the activity responsible for managing relationships and corporate reputation of different size, nature and market sector's organizations. It covers matters such as public opinion, corporate communication, stakeholder management, crisis management and CSR.

Regardless of the more or less constructive readings of the state of the art, many authors point out that the PRs comprise an immature science (Xifra, 2003), without an empirical body yet, in which the clarification of their own field is one of the main problems to be solved (Grunig, 1989), which have not been addressed by communication scientists (Pavlik, 1987) in a formal and robust manner.

---

<sup>7</sup> The System Theory is based on a technique originated in sociology in order to observe arbitrarily society, although it is difficult to apply in certain areas of the business sector due to the complexity of multilevel interests, processes, strategies and communications. Despite this, it is highly regarded and it is also called as the "super-theory" (Luhmann, 1998: 27-30).

The role of RR. PP is understood from many disciplines, such as the act of building and maintaining the relationships of organizations with the public. But despite this consensus, it is not clear, in most cases, the definition of such interactions (Broom, Casey and Ritchey, 1997). In this regard, the development of operational measures and indicators that can assess the quality of these interactions are discouraged and limited, due to the lack of consensual theoretical grounds.

Several authors point out that, both psychology and psychotherapy, interpersonal and corporate communications, must interact to create relationships, having in consideration the reason for such dialogue or interaction, in order to build up common interests or the opposite (Hallahan, 2000). From the philosophical level (Grunig and Dozier, 2008: 6-10) the objectivity, neutrality and the absence of value judgments are questioned in the face of the alleged manipulative purpose of messages, against the mere desire to disseminate information, the promotion of mutual understanding or the resolution of conflicting problems.

From the Psychology, the intrinsic characteristics of people and their obstacles are defended when predicting the effects of communication and PR activities, at the cost of finest inferences derived from deep and real motivations (Hyman and Sheatsley, 1947). The constructs applicable to PRs from Sociology, refer to the classical theories about mass society, in which it is postulated that members of society are isolated or atomized, within a very different social macro and micro level system regarding their community ecosystem (Durken, 1974)<sup>8</sup>.

Recently, a special focus has also been placed towards the PR from the Philosophy and Anthropology (Grunig, 2000) when studying the impact of the environment on the individual and the organization; as well as looking for new methodological inspirations to

---

<sup>8</sup> Durkheim, Emile. (1974). *The Division of Labor in Society*, (trans.by G. Simpson) (New York: Macmillan, 1947) (Original work published 1893); Ferdinand Tonnies, *Community and Society. Gemeinschaft and Gessell schaft* (East Lansing, MI: Michigan State University Press, 1947), citado por Hallahan, K. (2000). Inactive publics: The forgotten publics in public relations. *Public Relations Review*, 26(4), 499-515. doi:10.1016/S0363-8111(00)00061-8

study interactions in ethnographic and social diversity environments.

Although there are still information gaps to develop a general theory about the history of PR in relation to what the protagonists really experienced in the first person; the role of the European monarchy, nationalists, merchants and politicians seems indisputable when applying practices to care for, control and / or subject the population. For more than 2,000 years, human motivations have been developed around profit, the people recruitment, the creation of groups and movements, the justification of actions, the agitation of emotions and rights (Opdycke and Miller, 2009: 356).

Beyond the theoretical-practical concept of the PR, in recent years the relational capital or relative “strategic position” concept is getting stronger. This perspective focuses on people with networks, relationships and situations in particular geographical and motivational contexts, with specific needs and related to reference groups (Merton, 1964: 284-285; Requena, 1991: 118)<sup>9</sup> as a corporate intangible of great value in organizations, along with cultural capital (Bourdieu and Passeron, 1977) and human capital (Becker, 1983). These resources, derived and sustained by the application of PR, can become a true strategic legacy when sustaining the corporate interests at present time and in the future.

Finding an unanimous definition about the stakeholder is hard work. For some authors, these are individuals, groups, actors, parties, benefactors and / or institutions who believe that a given entity has to be liable to them and must act accordingly to the actions, behaviors and policies that they exercise in certain organizational contexts and infrastructures (Clarkson, 1991; Demb and Neubauer, 1992; Mitroff, 1983; Burrows, 1999).

The enormous diversity of criteria, types of business model, sectors and idiosyncrasies of organizations, as well as macro and micro contextual variables make the theoretical and

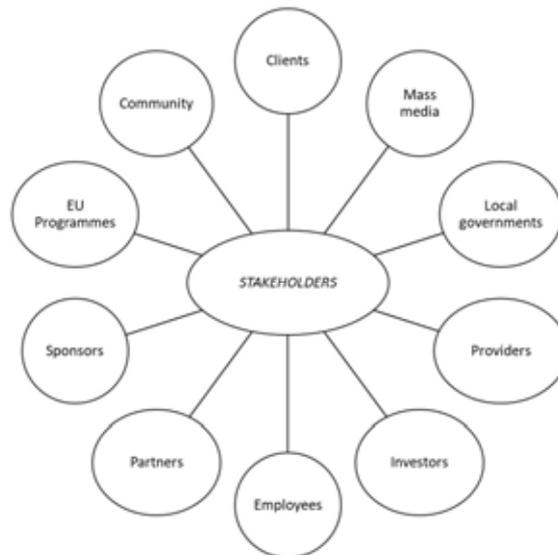
---

<sup>9</sup> The “reference group” as a concept, was originated in the field of Social Psychology, when studying the reactive phenomenon of people, at their interpersonal social environment and extending their interaction to other groups that are not really their reference group, but also deserving to be studied because of their possible influence.

Merton, R. (1964). *Teoría y estructuras sociales* (1a ed. en español). México, Buenos Aires: Fondo de cultura económica.  
Requena Santos, F. (1991). *Redes sociales y mercado de trabajo: Elementos para una teoría del capital relacional*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

classificatory framework of stakeholders traditionally perceived as something complex and difficult to unify (De Las Heras-Pedrosa, Ruiz-Mora and Paniagua, 2018).

In the effort to represent the stakeholding labyrinth, Frooman (1999) offers an interesting radial type model applied at the current study, (see graphic 3). It allocates the organization in the centre and the equidistant stakeholders abroad, shaping a pattern that allows the agile identification of audiences and the location of potential conflicts of interest.



Graphic 3. Radial type model of stakeholders based on Frooman (1999) to apply at current research. Self-made

Despite the recognition of their importance and impact on the vital course of organizations, stakeholders have not been considered or studied in depth (Capriotti, 2007).

From the PR perspective, it seems that a dialogue with stakeholders can be established (Kent and Taylor, 2002), based on the values of reciprocity, proximity, empathy, commitment and risk management. These factors are considered as good articulators that can be applied in any type of approach with the groups of interest to achieve a successful communication (Ruiz-Mora, Lugo-Ocando and Castillo-Esparcia, 2016).

The theoretical and research body points out to three blocks of threats in the professional stakeholders management from the PR discipline: 1) the collapse of information at the

communication channels, creating disorder and lack of credibility and relevance 2) the “smoke screen” effect that frequently covers the true relevant facts of interest to the stakeholders, and 3) the sense of deception and mistrust due to the two first factors (Grunig and Hunt, 2001)<sup>10</sup>.

The literature also highlights proven methods and practices that facilitate the strengthening of these relationships through 1) the corporate approach and empathy with stakeholders, through lively and bi-directional communications, 2) a clear and concise interlocution with each group, and 3) sharing information of interest through formal and informal communication tools (Torres-Mancera and de las Heras-Pedrosa, 2017).

Nowadays, it is quite common to relate the activity of fundraising as a specialization of PR (Kelly, 1995), breaking the classic stereotype related to market research and marketing techniques. However, historically fundraising has also raised interest, in addition to a certain need, in areas of economics, psychology, sociology and communication.

The implementation of fundraising practices involves working on methods, tools and interaction with the different stakeholders, with the idea of strengthening and expanding the quality and quantity of collaborations. The most common ways of materializing such collaborations are economic donations, donations in kind, charity activities to benefit the cause, sponsorship of official activities and events organized by the organization, becoming a personal or corporate member, allocating a percentage of the annual benefit to social work; and / or signing an RSC agreement to strengthen the sustainability of the collaboration (Breeze, Wilkinson, Gouwenberg and Schuyt, 2011; Cartwright and Patel, 2013; Moon and Azizi, 2013; De las Heras-Pedrosa, Jambrino-Maldonado and Iglesias-Sánchez, 2016; Torres Mancera and De las Heras-Pedrosa, 2017).

The win-win concept appears in a transversal and interdisciplinary way as one of the most applauded options when talking about models that manage to meet strategically the

---

<sup>10</sup> Grunig, J. y Hunt, T. (2001): Dirección de Relaciones Públicas, Gestión 2000, Barcelona. Cited by Castillo (2010). Castillo, A. (2010): Introducción a las Relaciones Públicas. Málaga: Instituto de Investigaciones en Relaciones Públicas. Versión electrónica Jabega.

expectations of stakeholders (Cho and Kelly, 2014), in which all of them have the perception of being winners in the synergy generated thanks to fundraising, coming together in a kind of strategic philanthropy and economic growth (Kelly, 1998; Logsdon, Reiner and Burke, 1990; Porter and Kramer, 2002).

The reality, the state of the art is faced with an invariable micro and macro dimensional context in continuous change, apparently in evolution. It offers directly and indirectly opportunities in all sectors, in all dimensions, especially regarding the need to raise funds, always in an exposed way, sometimes directly, other delays in the wishes of corporate transcendence. The economic structure, governments, social movements and causes to defend, demographic needs and risks, technological support, treasures and knowledge ambitions through education, the preservation of artistic and cultural heritage, the knowledge transfer...all of them aspire to have greater economic items to cover and develop projects, pointing to fundraising as the right practice to this end.

Beyond the events, gala dinners or charity campaigns, in corporate philanthropy management is found a new social pact between the world of strategic business objectives and the real communities, which is reflected in growing support and investment movements towards human and environmental rights (Burke, 1992). All of this is generating a greater gradual integration of philanthropic objectives into the formal strategic plans of the companies.

In line with this phenomenon, lucrative entities are varying expectations when making contributions to nonprofits (Mullen, 1997), demanding new returns that are more measurable, socially profitable, and in any case productive.

Traditionally, fundraising has been identified with methods such as patronage of social action and campaigns, sponsorship of projects and charity events, membership as an associate, committed collaborations from corporate social responsibility and the recent phenomenon of micro patronage or micro-crowdfunding (Torres-Mancera, De las Heras-Pedrosa, 2018).

The success of these actions depends largely on the dissemination and professional skills with which they are articulated, in addition to the relational capital and persuasive capacity of those responsible for their communication. Therefore, the combination of these fundraising techniques together with those of the PR and communication, are indissoluble if someone wants to successfully address the interaction with the stakeholders to add real value in the projects. This happens no matter if these projects are limited within a certain period of time or are specially designed to sustain in the long term the mission, vision and values of the entity in charge of ensuring the future significance of the legacy that it defends and represents.

The involvement of corporations in local and global social affairs continues upward, being perceived as a differential value, in an altruistic sense and in a mercantilist sense. Although the term CSR is not yet integrated by a broad business spectrum, it has lost novelty and loudness.

In parallel to this and as a consequence of the new cultural concerns stimulated by international organizations such as the European Commission and the UNESCO, the focus is shifting to other types of responsibilities to be stimulated and committed with. A Corporate Cultural Responsibility (CCR) approach can contribute and ensure historical cultural heritage sustainability (Torres-Mancera and De las Heras Pedrosa, 2018). Have (2013) provides one of the first definitions of this new CCR, appealing to the co-responsibility of an organization or foundation when developing, rebuilding or activating cultural identifying elements related to a community, such as its art, music, language religion and other unique and identifying environmental attributes.

The strategy also applies to the international PR framework, being in this sense very important to keep cultural differences in mind. Thus, the model applied by Anglo-Saxon countries is usually more developed and oriented towards values, objectives, personal influence and cultural interpretation. Interestingly, in all cases, in a transversal way, the most celebrated and efficient classical model of PR from the strategic perspective is the bidirectional symmetric pattern (Grunig, Grunig, Sriramesh, Huang, and Lyra, 1995).

When the PR work in the managerial, corporate, governmental, associative and foundational functions is put into practice, bidirectional work with stakeholders is crucial. To this end, the identification maps of these groups (Torres-Mancera and De las Heras-Pedrosa, 2017) and communication plans with the public ((Grunig et al, 1995) must be applied by professionals, as an integral part of corporate strategic management, so that they shape and clearly define the organizational mission.

Authors such as L'Etang (2013) question that PRs have actually professionalized in countries like the United Kingdom, accusing an absence of effective control in their practice, a lack of academic rigor in their cultural practices and their isolation from sociology on a theoretical and practical professional level.

### ***IX. Conclusions***

The defined assumptions to measure the state of art, bring as result the following conclusions:

- Organizations, whether public or private, declare that they do need to use fundraising to develop their most "social"<sup>11</sup> strategic projects in the medium and long term, so they can achieve the long-awaited economic sustainability.
- The vast majority of the case studies analysed at the current research do not count on to fundraising professionals, except in the case of the United Kingdom, in which the need and profitability of this profile is strongly recognized.
- Entities sharing their strategic objectives with stakeholders in a dynamic and bidirectional way thanks to the expert management of PR and communication, add value to their image and corporate reputation.

---

<sup>11</sup> That benefits a broad range in the community, culture and/or the environment.

- The stakeholder's loyalty management through professional approaches based on the PR and communication creates distinctiveness for optimal positioning, increasing the impact and profitability of the resources employed.
- Efforts for a clear and solid definition of positioning, message and brand image, are required to work for:
  - I. The identification and participation of key informants in the strategic lines of the area
  - II. Stimulating the alignment of diverse interests, by converging on the mission, vision and values
  - III. A real two-way communication in order to connect and reinforce the feeling of belonging
  - IV. A feasible discourse for fundraising goals, so they can generate a significant measurable ROI
  - V. The sustainable development of strategic projects
  - VI. The maintenance of the sociocultural and environmental legacy

This research collects dilemmas around sustainable fundraising, which require a solution if it is desired to materialize the strategic lines promoted by the Sustainable Development Goals<sup>12</sup> (SDGs) and the government agencies, as well as the CSR of private entities. These vicissitudes revolve fundamentally around:

- a) The attempts and risks of dependence from programs financed by the EU and other international entities. The still thin line between the true socio-economic proactivity of organizations; and the generation of superfluous, inconsistent and

---

<sup>12</sup> United Nations. The 2030 Agenda for Sustainable Development. <https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300>. Consulted on 1 July 2019

reactive projects, according to the themes of subsidies and other financial aids.

- b) The recognition of fundraising's differential value does not match with the enormous lack of professional fundraisers in public and private entities. The link between the environmental, cultural and social R&D objectives with their true execution, bring a lack of sustainable results.
- c) Social projects, corporate interests and the true concerns of the beneficiaries, need an alignment effort to break the distrust and lack of identification with the image and the values promoted at the mass media level. A lack of real connection with stakeholders is accused, and the recovery of such trust requires commitment, coherence and personalized care of these relationships.

The study opens a new paradigm beyond the classical framework of PR and communication by combining it with psychological, sociological, economic and business perspectives, in order to a better understanding and managing the singularities of fundraising. This cross-cutting multidisciplinary or cross-disciplinary hub axis start a new bridge between academic knowledge and innovation in business and social leadership.

This work also provides extensive facts on best practices and on social, micro and macroeconomic concerns, especially useful in the present and future to:

- ✓ Future research and debate
- ✓ Universities interested in topics and content for new training lines
- ✓ Companies and entrepreneurs looking for market opportunities
- ✓ Businesses with social concerns
- ✓ Cultural heritage managers
- ✓ Non-profit organizations that want to be sustainable over time
- ✓ Company committees in the process of redefining strategies and plans

- ✓ International cooperation projects that require financing
- ✓ Entities that wish to optimize their resources, efforts and returns
- ✓ Areas of HR and talent development
- ✓ People who work fundraising or wish to do so
- ✓ The enhancement of the fundraiser profession, its employability and profitability

## Parte I. Las Relaciones Públicas y la Comunicación aplicadas al Fundraising

### CAPÍTULO 1. Las Relaciones Públicas. Concepto y aproximación teórica

#### *1.1. Definición de Relaciones Públicas*

Uno de los errores principales a la hora de definir las RR.PP., es su propio marco conceptual, la elaboración de la misma (Nelson, Cutlip, and Center, 1959), teniendo presente la naturaleza, dimensión y rol del interlocutor. Se ataca a la disciplina la falta de una definición coherente que sea capaz de explicar los objetivos de las RR.PP., en vez de hablar de sus ideales o técnicas (L'Etang, 2013:220), probablemente causado por la falta de rigor intelectual aplicado y el deseo exacerbado por diferenciarse de la simple propaganda.

Castillo y Xifra (2006) en su trabajo de Investigación bibliométrica de las tesis doctorales españolas sobre las relaciones públicas, apuntan la falta de documentación académica por parte de los pioneros de las relaciones públicas aplicadas, quienes fundamentaban sus actuaciones en sus habilidades intuitivas sobre la materia. Así, parece que las RR.PP. fueron desarrollándose desde el marco teórico a la vez que se iba despertando interés en las organizaciones públicas y privadas. Las bases iniciales del conocimiento empleado a las RR.PP. surgieron de la Psicología y la Sociología (Bernays, 1928:958-959), en la que la interacción social se aprecia acotada o limitada por la inercia cultural arraigada en las actitudes y prejuicios transferidos de modo intergeneracional. Con el objetivo de romper esta inercia, los líderes sociales, religiosos e incluso monárquicos, crearon el fenómeno de la opinión pública. Paulatinamente a lo largo de la historia, se fue democratizando el uso del poder de la influencia en otros sectores, contextos y de manos de aquellos más aptos y ágiles en la defensa de sus posturas ideológicas y propósitos. Dicha actividad, la

persuasión del público, se interpretó como una nueva técnica originada en el marco de la Psicología, con la que se podía cambiar la opinión de las personas, sus doctrinas, sus creencias e incluso sus hábitos; y siendo justificada por el servicio que brindaba a un propósito de un interés social determinado, por el bien de la comunidad.

Dicha interacción se interpretaba como actividad educativa cuando se infería el factor desinteresado y altruista, frente a la percepción de información propagandística cuando mediaba un interés particular o lucrativo (Bernays, 1928). Los motivos interpretados como tractores de la intencionalidad del deseo de la manipulación en la opinión giraban en torno a los deseos básicos de supervivencia, procreación y amor; seguidos de otras motivaciones más sociales y elaboradas como son la ética, la economía y la ambición.

Grunig (1976) destaca en sus estudios la definición de RR.PP. comprendida como el esfuerzo deliberado y mantenido por dinamizar una comprensión mutua entre la organización y sus públicos (Cutlip and Allen, 1971)<sup>13</sup>.

Desde una perspectiva mucho más actual, la disciplina de las RR.PP. se ha definido como “la ciencia que se ocupa de los procesos de comunicación a través de los cuales se establecen y gestionan relaciones de adaptación mutua entre una persona públicamente relevante o una organización y los públicos de su entorno” (Xifra, 2003: 9). Ampliándose pocos años después, a una perspectiva más holística y sistémica<sup>14</sup> (Allport and Newcomb, 1954; Miller and Sanford, 1955<sup>15</sup>; Bell and Bell, 1976; Katz and Kahn, 1978) en la que se tratan los planos externos (Bernays, 1928; Luhmann, 1998; L’Etang, 2009) e internos (Almansa, 2003; De Las Heras-Pedrosa, Ruiz-Mora, y Paniagua, 2018) de la organización.

<sup>13</sup> Cutlip, S.M. and Allen, H.C. (1971), *Effective Public Relations*, 4th ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc. Citados por Grunig, J. E. (1976). *Organizations and public relations: Testing a communication theory*. *Journalism Monographs*, 46

<sup>14</sup> La Teoría de los Sistemas se basa en una técnica originada en la sociología con el fin de observar la sociedad de manera arbitraria, aunque de difícil aplicación en ciertos terrenos del sector empresarial por la complejidad de intereses, procesos, estrategias y comunicaciones multinivel. A pesar de ello, se le tiene gran estima, calificándola de “super-teoría” (Luhmann, 1998:27-30).

<sup>15</sup> Allport, F., and Newcomb, T. (1954). The structuring of events: outline of a general theory with applications to psychology. *Psychological Review*, 61(5), 281–303. <https://doi.org/10.1037/h0062678>.  
Miller, J., and Sanford, F. (1955). Toward a general theory for the behavioral sciences. *American Psychologist*, 10(9), 513–531. <https://doi.org/10.1037/h0045498>  
Citados por Bell and Bell (1976:48).

Las RR.PP. también puede ser entendida como la actividad encargada de la gestión de las relaciones y la reputación corporativa de organizaciones de diversa índole, tamaño naturaleza y sector del mercado; que abarca la opinión pública, la comunicación corporativa, la gestión de los stakeholders, el manejo de situaciones de crisis y la RSC.

También se destaca su “función discursiva relacional” (L’Etang, 2009:609) subyacente de manera tangible y/o intangible en los circuitos de comunicación presentes especialmente en entornos económicos, políticos, religiosos y culturales; en gran medida favorecidos por los medios de comunicación, siempre y cuando se ejerza sobre éstos, cierta “habilidad” para persuadirles de incluir el mensaje en sus contenidos difundidos. Como contrapunto a esta interesante perspectiva, otros autores consideran que la opinión pública es una falacia al no ser representativa ni de la realidad objetiva ni de la opinión consensuada de la población (Bourdieu, 1993)<sup>16</sup>.

Independientemente de las lecturas más o menos constructivas del estado de la cuestión, muchos autores apuntan que las RR.PP. componen una ciencia inmadura (Xifra, 2003), sin cuerpo empírico suficiente aún, en la que la aclaración de su propio campo es uno de los principales problemas a resolver (Grunig, 1989)<sup>17</sup>, que no han sido atendidos por los científicos de la comunicación (Pavlik, 1987)<sup>18</sup> de manera formal y constante.

---

<sup>16</sup> Bourdieu, P. (1993). *Sociology in question* (Vol. 18). Sage.

<sup>17</sup> Grunig, J.E. (1989). *Symmetrical presuppositions as a framework for public relations theory*, in C. H. Botan, J. Hazleton (eds.), *Public relations theory*. Hillsdale, Lawrence Erlbaum. Citado por Xifra, J. (2003). *Teorías y estructura de las relaciones públicas* (1ª en español ed.). Madrid. McGraw Hill-Interamericana de España.

<sup>18</sup> Pavlik, J.V. (1987). *Public relations: what research tell us*. Newbury Park, Sage (trad. Cast.: *La investigación en relaciones públicas*, Barcelona, Gestión 2000, 1999). Citado por Xifra, J. (2003).

### **1.1.1. Enfoques de las Relaciones Públicas**

Diversos autores apuntan a que, tanto la psicología y psicoterapia, la comunicación interpersonal y la comunicación de las organizaciones, deben interactuar para crear relaciones, ahora bien, dependiendo de la polaridad del motivo de dicho diálogo o interacción, se construirán o disminuirán los intereses comunes propuestos (Hallahan, 2000).

Desde el plano filosófico (Grunig and Dozier, 2008:6-10) se cuestiona la objetividad, la neutralidad y la ausencia de juicios de valor ante el presunto propósito manipulador de su puesta en práctica, frente al mero deseo de difundir información, el fomento del entendimiento mutuo o la resolución de problemáticas conflictivas. Para ello, los filósofos se ciñen a la identificación de dos “niveles teóricos”: las suposiciones o premisas y las leyes o proposiciones.

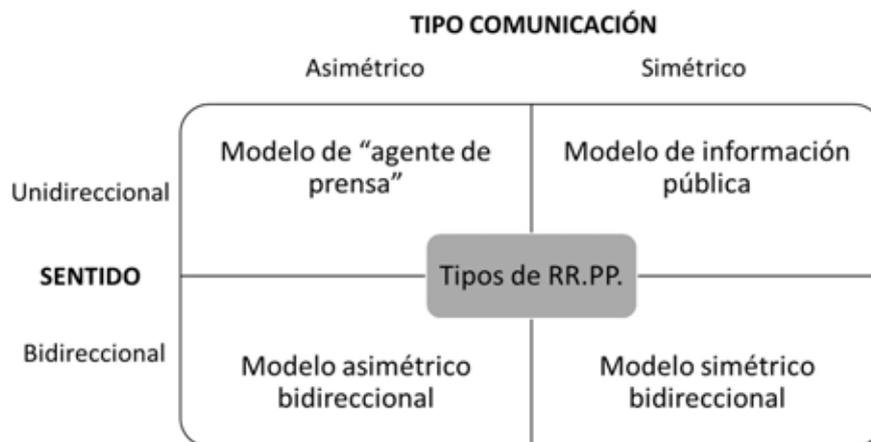
Así, la función de las RR. PP. es entendida desde muchas disciplinas, como el acto de construir y mantener las relaciones de las organizaciones con los públicos. Pero a pesar de dicho consenso, no queda claro, en la mayoría de las ocasiones, la propia definición de dichas interacciones (Broom, Casey and Ritchey, 1997), por lo que el desarrollo de medidas operativas e indicadores que puedan valorar la calidad de dichas interacciones se ve desincentivado y limitado, a causa de dicha falta base teórica consensuada. En consecuencia, más que hablar de medidas directas, se tratan en la mayoría de las ocasiones inferencias y cálculos indirectos, ante la propia imprecisión del constructo teórico que se aplica.

Constructos aplicables a las RR.PP. provenientes de la Sociología, hacen referencia a las teorías clásicas sobre la sociedad de masas, en las que se postula que los miembros de la sociedad se encuentran aislados o atomizados, dentro de un sistema social muy diferente a nivel macro de dicho entorno individual o micro, del ecosistema de su comunidad en primer grado<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Durkheim, Emile. (1974). *The Division of Labor in Society*, (trans.by G. Simpson) (New York: Macmillan, 1947) (Original work published 1893); Ferdinand Tonnies, *Community and Society*. *Gemeinschaft and Gessell schaft* (East Lansing, MI:

Por otro lado, se encuentra el modelo normativo que sugiere la práctica simétrica bidireccional comunicativa para las RR.PP. Este enfoque apuesta por un tipo de públicos que desempeña un rol activo y motivado dispuesto en más medida a la colaboración que aquellos que se encuentran en un contexto asimétrico o unidireccional. En la misma línea, la Teoría Situacional de Grunig (1984)<sup>20</sup> ver gráfica 4 pretende predecir el nivel de relación que se despierta en el público en base al tipo de información que se le ofrece (Hallahan, 2000).



Gráfica 4. Tipos de RR.PP. en función de los constructos de la Teoría Situacional de Grunig (1984)

Otros enfoques hablan por ejemplo del "paradigma reflexivo de las RR.PP." (Holmström, 2004)<sup>21</sup> que defiende un modelo evolutivo sociológico en el proceso de legitimización de la sociedad en el cual se contextualizan diversos diálogos *multi-stakeholder*, mediante comunicaciones simétricas que dan lugar un triple resultado: personas, planeta y beneficio. No obstante, esta propuesta de paradigma se encuentra con que la reflexión no es una habilidad natural social de las organizaciones, sino casi, al contrario, resulta un hecho arriesgado y muy demandante de recursos sociales (Luhmann 1995; Holmström 1998)<sup>22</sup>.

Michigan State University Press, 1947), citado por Hallahan, K. (2000). Inactive publics: The forgotten publics in public relations. *Public Relations Review*, 26(4), 499-515. doi:10.1016/S0363-8111(00)00061-8

<sup>20</sup> Grunig, J. E. (1984) "Organizations, Environments, and Models of Public Relations," *Public Relations Research & Education* 1 (fall 1984): 6-29. Citado por Kelly (1995: 106)

<sup>21</sup> Holmström, S. (2008:121-127) The reflective paradigm of public relations. *Intermezzo* en Van Ruler, B., and Vercic, D. (Eds.). (2008). *Public relations and communication management in Europe: A nation-by-nation introduction to public relations theory and practice*. Walter de Gruyter.

<sup>22</sup> Luhmann, Niklas (1995). *Social Systems: Outline of a General Theory*. Stanford, Calif.: Stanford

Desde la Psicología, también se defiende las características intrínsecas de las personas y su obstáculo a la hora de predecir los efectos de actividades de comunicación y RR.PP., al perderse las inferencias más finas derivadas de las motivaciones profundas y reales (Hyman and Sheatsley, 1947). En concreto, la Psicología Social ha estudiado el fenómeno del conflicto (Worchel, Cooper and Goethals, 1988)<sup>23</sup>, su influencia social, las dinámicas de los grupos afectados, la formación de las actitudes el liderazgo (o su ausencia) en la gestión de la resolución de los problemas, la persuasión y el cambio actitudinal.

Recientemente también se ha puesto un especial foco de interés hacia las RR.PP. desde la Filosofía y la Antropología (Grunig, 2000) a la hora de estudiar el impacto del ambiente en el individuo y la organización, además de buscar nuevas inspiraciones metodológicas a la hora de estudiar las interacciones en entornos de diversidad etnográfica y sociales.

Verčič, Grunig y Grunig (1996)<sup>24</sup> presentan una serie de principios generales de las RR.PP. susceptibles de ser aplicados en cualquier tipo de sistema económico y político que desee ser modificado, a pesar de que se presenten fuertes restricciones en su uso. Estos nueve principios serían: 1) la involucración de las RR.PP. en la gestión estratégica; 2) el empoderamiento de las RR.PP. al menos al mismo nivel que la alta dirección de la organización; 3) su integración en las funciones organizativas; 4) la gestión diferenciada de las RR.PP. en relación a otras funciones y áreas; 5) el desempeño de los profesionales de las RR.PP.; (6) el modelo simétrico bidireccional; (7) un modelo simétrico en la comunicación interna de la organización; 8) perspectivas de conocimiento y gestión de RR.PP. simétricas dirección; y 9) el respeto y fomento de la diversidad en todos los planos y funciones.

---

University Press. (Transi, of Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1984).

Holmström, Susanne (1998). An Intersubjective and a Social Systemic Public Relations Paradigm.

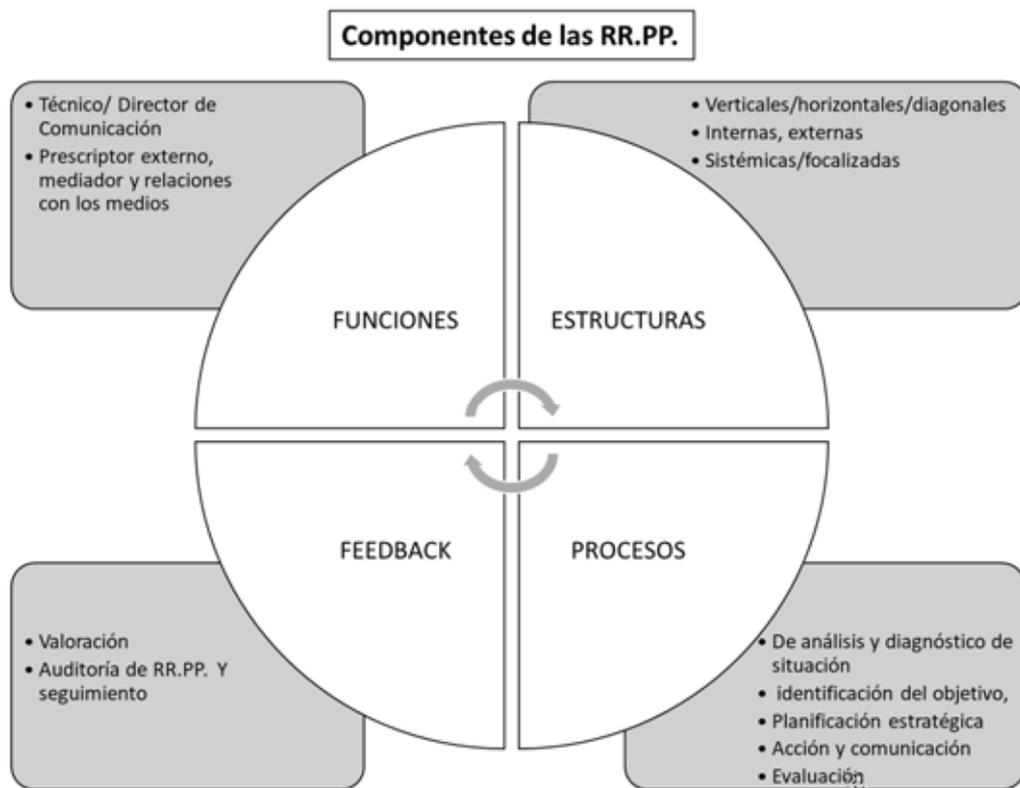
Roskilde: Roskilde University Publishers. (See also [www.susanne-holmstrom.dk/SH1996UK.pdf](http://www.susanne-holmstrom.dk/SH1996UK.pdf)). (First published in Danish in 1996.) Citados por Holmström, S. (2008)

<sup>23</sup> Worchel, S., Cooper, J. and Goethals, G.R. (1988), *Understanding Social Psychology*, 4th ed., Dorsey Press, Chicago, IL. Citados por Grunig (2000: 77).

<sup>24</sup> Verčič, D., Grunig L. A. and Grunig, J. E. (1996). Global and specific principles of public relations: evidence from Slovenia. In: Hugh M. Culbertson and Ni Chen (eds.), *International public relations: A comparative analysis*, 31-65. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. Citados por Lawniczak, R. (2004:217-218) *The transitional approach to public relations*. Intermezzo en Van Ruler, B., and Verčič, D. (Eds.). (2008). *Public relations and communication management in Europe: A nation-by-nation introduction to public relations theory and practice*. Walter de Gruyter.

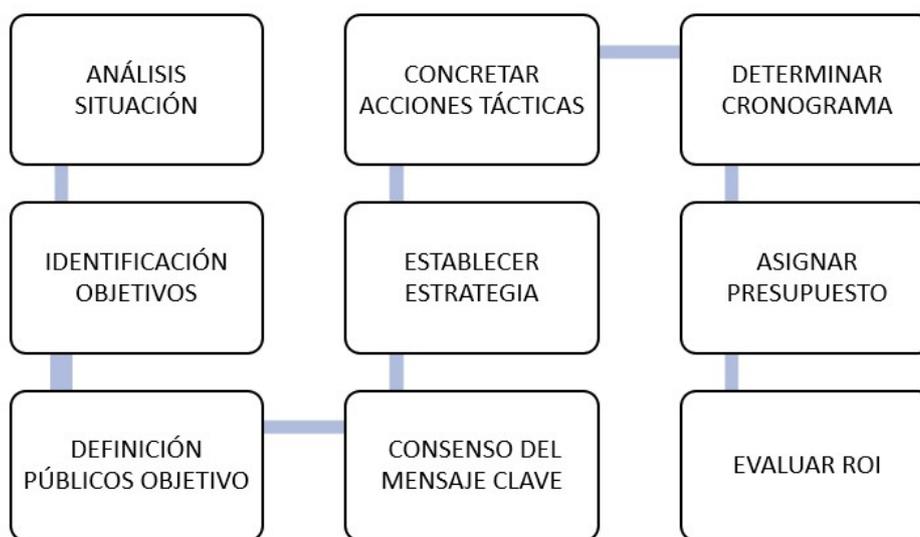
**1.1.2. Componentes de las Relaciones Públicas**

Los elementos de las RR.PP., componentes “fundamentales o esenciales” (Grunig y Hunt, 2003: 162) son susceptibles de ser comprendidos desde una perspectiva sistémica como un conjunto de “funciones, estructuras, procesos y feedback” (ver infografía en gráfica 5).



Gráfica 5. Infografía sobre los elementos de las RR.PP. Basado en Grunig y Hunt (2003)

De manera particular y por su practicidad, destacamos el modelo arquetipo de elementos del plan de RR.PP. de Wilcox, Ault y Agee (1998) desarrollado por Torres-Mancera y De las Heras-Pedrosa (2018)<sup>25</sup> en su estudio comparativo en la pyme innovativa europea, en la que se establece un patrón de actuación eficiente en el objetivo de la consecución del retorno esperado (ROI), mediante los componentes más destacados a trabajar en el aterrizaje de un plan ideal de RR.PP. en una ejecución real plausible (detalles en gráfica 6).



Gráfica 6. Fases y elementos del plan de comunicación y RR.PP. en una organización. Elaboración propia

De forma holística y sintetizada, los componentes básicos para el mantenimiento de unas RR.PP. saludables en las que se tienen presente los fines estratégicos de las mismas quedan recogidas en el estudio de Hon y Grunig (1999), mediante el que buscan aportar orientaciones generales y consejos para facilitar la medición de la calidad e impacto de las relaciones en las RR.PP. (ver gráfica 7).

<sup>25</sup> Torres-Mancera, R. y de las Heras-Pedrosa, C. (2018). La comunicación para la innovación responsable y sostenible de la PYME en Europa. Perspectivas desde Países Bajos y España. En Díaz-Cuesta, J. (Ed). Proyecciones de la investigación actual universitaria. 443-456. Madrid: Tecnos (Grupo Anaya)



Gráfica 7. Componentes, elementos y estrategias en el trabajo de las y RR.PP. basado en el estudio de Hon y Grunig (1999). Elaboración propia

### **1.1.3. Orígenes de las Relaciones Públicas aplicadas al Fundraising**

Realizando una revisión histórica de las relaciones públicas aplicadas al fundraising Opdycke and Miller (2009)<sup>26</sup> hablan del interés y atención prestada al campo de la comunicación y las RR.PP. desde disciplinas como las ciencias sociales (Pimlott, 1951; Ewen, 1996), los negocios (Gras, 1945; Raucher, 1968; Tedlow, 1979; Marchand, 1998), las ciencias políticas (Maltese, 1992), la cultura (Leach, 1993) y la historia (Goldman, 1948; Nevins, 1963; Billington, 1978). La mayoría de los autores han analizado la impronta de las RR.PP. estudiando a personajes o eventos concretos, en comparación con otros episodios históricos; otros han buscado fundamentos sobre las RR.PP. fuera de la propia disciplina con el objetivo de realizar análisis de contexto más amplios multinivel (Pearson, 1990 ; Miller, 2000; L'Etang, 2004), mientras que otros han dado mayor relevancia a sus valores éticos (McBride, 1993) y la moral relativa de la propaganda (St. John, 2006).

<sup>26</sup> Citados por Opdycke, L. M., and Miller, R. K. (2009). Removing the Spin: Toward a New Theory of Public Relations History. *Journalism & Communication Monographs* Vol 11 (4) pp.280-362:

Pimlott, J. A. R. (1951). *Public relations and American democracy*, Princeton: Princeton University Press.

Ewen, S. (1996). *PR! A social history of spin*. New York Basic Books.

Gras, N. S. B. (1945). Shifts in public relations. *Bulletin of the Business Historical Society*, 2, 97-148.

Raucher, A. R. (1968). *Public relations and business, 1900-1929*, Baltimore: John Hopkins Press.

Tedlow, R. S. (1979). *Keeping the corporate image: Public relations and business, 1900-1950*.

Greenwich, CT JAI Press.

Marchand, R. (1998). *Creating the corporate soul: The rise of public relations and corporate imagery in American big business*. Berkeley: The University of California Press.

Maltese, J. A. (1992). *Spin control: The White House Office of Communications and the management of presidential news*. Chapel Hill: University of North Carolina Press.

Leach, W. (1993). *Land of desire: Merchants, power, and the rise of a new American culture*. New York Pantheon.

Goldman, E. F. (1948). *7Lvo-way street: The emergence of the public relations counsel*. Boston: Bellman Publishing.

Nevins, A. (1963). *The Constitution makers and the public: 1785-1790*. Address to the Conference of the Public Relations Society of America. Boston, MA: Foundation for Public Relations Research and Education.

Billington, R. A. (1978). Words that won the West: 1830-1850. *Public Relations Review*, 4, 17-27.

Pearson, R. (1990). Perspectives on public relations history. *Public Relations Review*, 16(3), 27-38.

Miller, K. S. (2000). U. S. public relations history: Knowledge and limitations. *Communication Yearbook*, 23, 381-420.

L'Etang, J. (2004). *Public relations in Britain*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

McBride, G. G. (1993). *On Wisconsin women*. Madison: University of Wisconsin Press.

St. John, B., I11 (2006). The case for ethical propaganda within a democracy: Ivy Lee's successful 1913-1914 railroad rate campaign. *Public Relations Review*, 32, 221-228.

Aunque algunos estudios apuntan a una muy reciente historia del concepto y aplicación de las RR.PP. (Van Ruler and Verčič, 2004:1)<sup>27</sup>, en la revisión del presente estudio se toma como referencia los datos aportados por Opdycke and Miller (2009).

A continuación, se presenta una revisión sintética y cronológica sobre las motivaciones, tácticas y resultados percibidos de las acciones de RR.PP. a lo largo de la línea del tiempo, desde 4 dimensiones clave para entender su influencia en la humanidad: la religión, la educación y otras líneas no lucrativas, las políticas gubernamentales y los negocios.

Aunque aún existen vacíos de información para desarrollar una teoría general sobre la historia de las RR.PP. con respecto a lo que realmente vivieron los protagonistas en primera persona, parece indiscutible el rol de la monarquía europea, los nacionalistas, los comerciantes y los políticos a la hora de aplicar prácticas para cuidar, controlar y/o someter a la población. Desde hace más de 2.000 años, las motivaciones humanas se han desarrollado en torno al lucro, la captación de personas para conformar grupos y movimientos, la justificación de las acciones, la agitación de las emociones y los derechos (Opdycke and Miller, 2009: 356).

El siglo XVI fue especialmente relevante en la historia de las RR.PP., desde el ámbito eclesiástico, a raíz de la edición impresa por Gutenberg de la Biblia (hasta entonces manuscrita) y la prensa escrita, favoreciéndose la comunicación en masa. En 1573 el Papa Gregorio XIII creó el primer *think tank* de la historia, equiparable a una agencia de RR.PP. según apunta Brown (2004)<sup>28</sup> quien define y eleva la noción de RR.PP. al arte, más allá de una ciencia y más allá de ser un mero soporte al mundo de, arte, como una herramienta de valor estratégico en sí misma, a la hora de crear y formar la opinión de las personas, mediante textos, imágenes, eventos culturales, etc. lo cual le hace ser entendida como “fascinante”, especialmente en el siglo XX, momento en el cual es comprendida como una amplia variedad de estrategias disponibles para fines políticos y sociales, de la mano de expertos para influenciar en el pensamiento actual.

---

<sup>27</sup> Van Ruler, B. and Verčič, D. (2004) Overview of public relations and communication management in Europe. Chapter 1 in Moreno, A. (2004). Spain. En Ruler, B. van; Vercic, D. (eds.), Public relations and communication management in Europe. A nation-by-nation introduction to public relations theory and practice (393-412). Berlin: Mouton de Gruyter.

<sup>28</sup> Brown, R. E. (2004). The propagation of awe: public relations, art and belief in Reformation Europe. Public Relations Review, 30(4), 381–389. doi:10.1016/j.pubrev.2004.08.015

PERIODO	TÁCTICAS RELIGIOSAS	PERSONA/ORGANIZACIÓN	EPICENTRO
Siglo I	Visitas, segmentación de públicos	St. Paul	Antioquia, Turquía
Siglo X	<i>Branding</i> <sup>29</sup> , <i>fundraising</i> , eventos...	Aethelwold, Obispo de Winchester	Sur UK
Siglo IX - XX	Literatura	Iglesia Católica/ España	España, Compostela...
Siglos XI - XIII	Propaganda, pseudo-eventos	Obispos eslovenos y cruzadas	Eslovenia y Europa
Siglos XI - XVI	Palabra escrita, sermones	Dunstan/ Abadía de Glastonbury	Sur UK
Siglo XVI	Comisiones artísticas, información pública, prensa	Iglesia católica Papa Clemente VIII Concilio de Trento Papa Pio IV	Italia Europa
Siglo XVII	Oficina de prensa, reputación, folletos, panfletos <sup>30</sup>	Cardenal Richelieu Papa Gregorio XV	Francia Italia Europa
Siglo XVIII	Notas de prensa, red de cartas transatlánticas, sermones "pathos sobre logos" <sup>31</sup> Comunicados de prensa como avance de información	Benjamin Colman/ Isaac Watts/ John Guyse George Whitefield/ William Seward	Norteamérica Europa
Siglo XIX	Anuncios en periódicos, programas de mano y carteles	Charles Finney Dwight Moody	

Tabla 2. Resumen histórico de las primeras tácticas de RR.PP., en el sector de la religión.

En la tabla 2, se observa cronológicamente, movimientos internacionales representativos de lo acontecido desde la religión católica y anglicana principalmente, con el objetivo de aplicar las RR.PP. a fines de captación de recursos económicos y humanos (fieles devotos), bajo la justificación o motivación de concienciar, convertir a la religión y controlar a comunidades enteras.

<sup>29</sup> *Branding* o imagen de marca.

<sup>30</sup> Folleto: Del it. foglietto. Gacetilla manuscrita que contenía regularmente las noticias del día. Definición de la RAE

Panfleto: Del ingl. pamphlet. Opúsculo de carácter agresivo. Definición de la RAE.

<sup>31</sup> Aristóteles habla por primera vez del fenómeno de la persuasión y establece 3 modos o apelaciones: a) Logos, al basar el discurso en la lógica del argumento; b) Ethos, basado en el carácter y la credibilidad del interlocutor que proporciona al argumentar; c) Pathos, al centrar la atención en el estado emocional del argumento. <https://www.gobfw.com/advertising/persuasive-techniques-in-advertising-three-modes-persuasion/>

PERIODO	TÁCTICAS EDUCATIVAS	PERSONA/ORGANIZACIÓN	EPICENTRO
Siglo XVII	Fundraising	Harvard University	Norteamérica
Siglo XVIII	Cartas de peticiones, pasar el platillo	Benjamin Franklin/ King's College, New York (Columbia University)	Norteamérica
Final del Siglo XVIII	Folleto, listas de suscripción, loterías	Universidades <i>top</i> americanas	Norteamérica
Principios del Siglo XIX	Bailes, subastas, conferencias, relaciones con la prensa, fondos federados sin ánimo de lucro	Cuidades estadounidenses para Lafayette, Sociedad de la Reforma Moral de la Mujer <sup>32</sup>	Norteamérica y Centroeuropa
Mitad del Siglo XIX	Llamadas emotivas, peticiones legales, recolecta de comida y bebida, convenciones, relaciones a largo plazo construidas en base a logos/insignias	Asistencia a la hambruna irlandesa, movimiento antialcohólico, derechos de la mujer, Movimientos de reformas, "un Boston justo" <sup>33</sup> , apoyo a la abolición de Wendell Phillips	Norteamérica y Centroeuropa
Finales del Siglo XIX	Suscripciones y asignaciones de fondos, fundraising en egresados, entrenamiento de discursos para influir en la opinión pública, cómo informar, visitas de votantes, aviso a la prensa con 2 meses de antelación, llevar lazos blancos/azules <sup>34</sup> , publicaciones para niños, revistas y manuales sobre la ley del alcohol, calendarios de mesa, comunicación interna, conferencias, listas de donantes, lecturas, donor list, carta con respuesta franqueada, Lobbying	WCTU Caballeros de la Orden Templaria, Fisk University, Cruz Roja Americana, University of Edinburgh, Hospitales de la ciudad de New York, Comité para la Gran Hambruna Irlandesa <sup>35</sup> , Sufragio e la mujer, John Muir para Sierra Club, Federación Judía, Anti-Saloon League of America <sup>36</sup>	Estados Unidos y Europa

Tabla 3. Resumen histórico de las primeras tácticas de RR.PP., en el sector didáctico y no lucrativo.

<sup>32</sup> Female Moral Reform Society

<sup>33</sup> A Boston fair

<sup>34</sup> White/blue ribbons, como símbolo de apoyo y empatía

<sup>35</sup> Irish famine relief

<sup>36</sup> Creada contra la Ley Seca en 1893

En la tabla 3 se sintetizan las prácticas históricas más destacadas por Opdycke and Miller (2009) en el sector educativo, no lucrativo y las reformas sociales con los propósitos firmes de concienciar, defender y preservar los derechos humanos, generar fundraising, especialmente para la academia, y la preservación de los valores y el conocimiento.

En relación a la realidad política y gubernamental, desde la antigüedad, la difusión de la información, la persuasión, la conquista de territorios, la independencia de sistemas opresivos, la recuperación de la libertad y el poder, han sido los principales tractores del desarrollo de estrategias y tácticas basadas en movimientos organizados de relaciones públicas ( Ver tabla 4).

PERIODO	TÁCTICAS POLÍTICAS Y GUBERNAMENTALES	PERSONA/ORGANIZACIÓN	EPICENTRO
A.C.	Mensajería Unidad de prensa	Themistocles Alejandro Magno Anibal	Grecia Macedonia Cartago
Siglo X	Monedas, retratos, panfletos y discursos	Öffentlichkeitsarbeit <sup>37</sup>	Austria
Siglos IX-XX	Ceremonias de estado, peregrinaje de unidades militares	Iglesia Católica	España
Siglos XI-XIII	El “hombre Avanzado”	Gengis Khan <sup>38</sup>	Mongolia, Imperio Chino y Europa
Fin Siglo XV	Diarios promocionales	Emperador Maximiliano	Austria
Siglo XVI	Retratos, imposiciones de medallas, actos simbólicos, arquitectura, propaganda de atrocidades	Isabel I de Inglaterra Roberto el Piadoso (Rodolfo III)	Reino Unido Francia
Siglo XVII	Periódicos, teatro, música, pinturas, publicaciones traducidas y enviadas al extranjero	«El Rey Sol» (Luis XIV de Francia)	Francia
Siglo XVIII	Libros, extensiones, caricaturas políticas	Benjamin Franklin <sup>39</sup>	América Europa

<sup>37</sup> En Austria, Öffentlichkeitsarbeit precedió al gobierno y las relaciones públicas políticas de Estados Unidos, mediante iniciativas como los estamentos monarcales tipo “conserva el poder, impón a través de sus propios intereses, o incrementa su hambruna” a través de la difusión de monedas, retratos, folletos y discursos en alemán para el mundo (Nessman, 2004, p. 14-15; citado por Lamme and Russell, 2009).

<sup>38</sup> Gengis Kan o gran Kan (1162- 1227), guerrero y conquistador que fundó el primer Imperio mongol con tribus nómadas, extendiendo su dominio desde Europa Oriental hasta el océano Pacífico, y desde Siberia hasta Mesopotamia, la India e Indochina. Fuente: [https://es.wikipedia.org/wiki/Gengis\\_Kan](https://es.wikipedia.org/wiki/Gengis_Kan).

<sup>39</sup> Entre 1760 y 1770, Benjamin Franklin desempeñó el rol de abogado para las colonias europeas, aplicando su propio trabajo cultural y científico para construir relaciones, y generando historias anti-Francia durante la guerra india y francesa (Green, 1988; citado por Lamme and Russell, 2009).

Mitad Siglo XVIII	Cartas tipo circular a otras colonias, sociedades rotatorias  Posters, colección de evidencias, construcción de relaciones, comunidades de base, comunicación centralizada, etc.	“Hijos de la Libertad” <sup>40</sup> “Hijas de la Libertad” <sup>41</sup> Samuel Adams El Congreso Continental <sup>42</sup>	Norte América Reino Unido
Siglo XIX	Manifiestos, boletines, emplazamiento de historias en la prensa, mensajes en función de los públicos objetivo, campañas basadas en las biografías, distribución de discursos, reclutamiento de jefes de campañas, tremas candentes, escritos anónimos a favor/contra de la imagen política	Napoleon Andrew Jackson <sup>43</sup> Amos Kendall <sup>44</sup> Publicistas de Nicholas Biddle's (anti Jackson) Abraham Lincoln	Francia  Norte América
Mitad del Siglo XIX	Noticias monitorizadas por la prensa vía telégrafo, opinión pública en la prensa filtrada, entrevistas a presidentes	Prusia Zachary Taylor <sup>45</sup>	Prusia  Norte América
Fin del Siglo XIX	Oficina de prensa del ministerio de exteriores, mítines políticos a masas, Influencia económica remunerada a prensa extranjera, resúmenes diarios, acceso de la prensa a textos y contenidos delicados, fuentes de información diaria para la prensa, Departamentos de “Publicidad y Promoción” Oficina de prensa naval Exhibiciones itinerantes Muestras fotográficas	Otto von Bismarck <sup>46</sup> Gobierno de Prusia Pres. Rutherford B. Hayes  Almirante Alfred von Tirpitz Gifford Pinchot <sup>47</sup>	Bretaña Alemania Norte América

Tabla 4. Resumen histórico de las primeras tácticas de RR.PP., en el sector político y gubernamental.

<sup>40</sup> Agrupación de patriotas americanos surgida en las colonias británicas del Norte del continente, con la misión de proteger sus derechos y hacer frente a los abusos del gobierno británico. Alentados por Samuel Adams, formaron parte del Boston Tea Party (motín del te) en 1773, precedente de la guerra de la Independencia de los Estados Unidos. Fuente : [https://es.wikipedia.org/wiki/Hijos\\_de\\_la\\_Libertad](https://es.wikipedia.org/wiki/Hijos_de_la_Libertad)

<sup>41</sup> Asociación femenina creada en 1765 para protestar contra la Ley del Timbre (que exigía la compra de sellos reales para todos los documentos legales, periódicos, licencias y contratos de arrendamiento) entre otras causas por las que lucharon, con el fin de obtener la libertad durante la Revolución Americana.

<sup>42</sup> Asamblea de delegados de las Trece Colonias inglesas en Norteamérica, que posteriormente formaron los Estados Unidos, gracias a su guerra por la Independencia de Reino Unido. Fuente: [https://es.wikipedia.org/wiki/Congreso\\_Continental](https://es.wikipedia.org/wiki/Congreso_Continental)

<sup>43</sup> Andrew Jackson, único presidente norteamericano que fue prisionero de guerra en la Guerra de la Independencia por parte de Reino Unido, por sus lobbies revolucionarios.

<sup>44</sup> Amos Kendall, fue el primer consejero de prensa de la Casa Blanca, escritor anónimo, estratega político y el primer Relaciones Públicas de Presidencia (Cutlip, 1995; Endres, 1976; citados por Opdycke and Miller, 2009).

<sup>45</sup> Zachary Taylor, primer presidente de los Estados Unidos que llega a ser electo sin ocupar otro cargo público previo.

<sup>46</sup> El estadista Otto von Bismarck generó la unificación alemana y fue un actor clave de las relaciones internacionales.

<sup>47</sup> Político estadounidense que reformó la dirección y desarrollo de los bosques, defensor de la “conservación ética” de los recursos naturales. Fuente: [https://es.wikipedia.org/wiki/Gifford\\_Pinchot](https://es.wikipedia.org/wiki/Gifford_Pinchot)

Finalmente, en la tabla 5 se realiza una síntesis histórica de las tácticas de RR.PP. más representativas encontradas en el sector negocios, siguiendo el estudio de Opdycke y Miller (2009). No obstante, a modo anecdótico, cabe mencionar otros orígenes previos a la civilización actual en la que se apunta al 1800 A.C. como el primer encuentro arqueológico de escritos en Irak en los que se pretende difundir e influir en los hábitos de explotación agrícola para optimizar el rendimiento de los recursos locales de la tierra (Grünig y Hunt, 2003:64, citando a Cutlip and Allen)

PERIODO	TÁCTICAS COMERCIALES	PERSONA/ORGANIZACIÓN	EPICENTRO
A.C.	Publicidad en la calle (grafiti)	Pequeños comercios	Pompeya, Italia
Siglo XVII	Panfletos Eventos para Fundraising Actos planificados Avales clericales	London Company of Virginia <sup>48</sup> Negocios vinculados a las colonias	
Siglo XVIII	Cumbres de stakeholders	General James Oglethorpe <sup>49</sup>	Centro Europa
Siglo XIX	Prestrenos editoriales de exposiciones Sobornos a la prensa Anuncios en periódicos Modelos de ejemplares, tipografía y diseños creativos Búsqueda de mujeres trabajadoras Biografías como herramientas promocionales Escritos bajo pseudónimos Publicaciones comerciales agrícolas Publicidad luminosa exterior	Voluntariado P.T. Barnum <sup>50</sup> Fábricas de algodón	Europa Norte América
Mitad Siglo XIX	Agentes pagados para influenciar la opinión pública Difusión de discursos e historias Distribución de reimpresiones Pago por historias	Vías ferroviarias en EE. UU. Museo Americano de P. T. Barnum Asociación Médica Americana Médicos facultativos	Norte America Canada

<sup>48</sup> Sociedad inglesa establecida en 1606 por carta real por el rey Jaime I con el propósito de establecer asentamientos coloniales en Norteamérica.

<sup>49</sup> El General James Edward Oglethorpe, de origen inglés, fue muy conocido por su obra filantrópica y por fundar el Estado de Georgia (EE. UU.).

<sup>50</sup> Empresario estadounidense y político que realizó sonados engaños en el mundo del entretenimiento

	Pases gratuitos para el ferrocarril Relación con la academia Filantropía Mensajes: logos sobre pathos <sup>51</sup> Mensajes a la clase media Valores cristianos Segmentación de mensajes Serenatas callejeras Oficina de prensa Lobbying Revista de empleados Hojas informativas Conferencias	Compañías de seguros para viajeros	
Final Siglo XIX	Publicación sobre información de salarios Portavoces de la industria Asesoría Legal como RR.PP. Editoriales publicadas diariamente Revistas corporativas (internas y externas) Departamento de "Publicidad y Promoción" Marketing integrado	Aceite estándar Wanamaker's y Macy's Massey Corporation Agentes de Seguros de Vida Compañía eléctrica Westinghouse Exposición Universal de Chicago National Cash Register (NCR) <sup>52</sup> Thomas Lipton <sup>53</sup>	

Tabla 5. Resumen histórico de las primeras tácticas de RR.PP., en el sector negocios.

El impacto histórico en el desarrollo de las relaciones públicas en los Países Bajos adquiere especial relevancia en el siglo XVIII como efecto residual del Periodo de la Ilustración acontecido especialmente en Francia y Alemania. En el deseo de difundir el conocimiento disponible para las élites, se genera una "iluminación"<sup>54</sup> propia a disposición de la comunidad para su crecimiento en conocimiento, capacitación y prosperidad (Van Ruler, 2008)<sup>55</sup>.

<sup>51</sup> Discurso aristotélico basado en la primacía de la razón sobre la emoción.

<sup>52</sup> Corporación creada para dar soluciones financieras a las empresas y comercios: cajas registradoras, sistemas procesadores de cheques, etc.

<sup>53</sup> Empresario creador de la marca de té y dueño de la patente de las bolsitas de té.

<sup>54</sup> El fenómeno del "voorlichting", traducción literal en holandés del término "ilustración".

<sup>55</sup> Van Ruler, B. 2008. The Netherlands, chapter 16. en Van Ruler, B., and Vercic, D. (Eds.). (2008). Public relations and communication management in Europe: A nation-by-nation introduction to public relations theory and practice. Walter de Gruyter:

En el siglo XIX se crea la figura de los especialistas de difusión de información, que operan tanto en entidades privadas como públicas, con el objetivo de facilitar información lo más completa posible sobre salud, cultivos agrícolas, tareas del hogar, educación y política, para que las personas pudiesen madurar y valerse por sí mismas, para convertirse en buenos ciudadanos y ser a la vez influenciados cívicamente bajo el dogma de "Dutch uncle"<sup>56</sup> o el "conocimiento de qué es lo mejor".

---

<sup>56</sup> Término originado en el siglo XIX En alusión a la firmeza y la sobriedad atribuidos a los holandeses.

### 1.1.3. El concepto de RRPP: revisión bibliográfica

La literatura académica ofrece numerosas referencias a la actividad de las RR.PP., pero sin adentrarse en su propia definición y sin detallar la forma en la que medir éstas (Broom, Casey and Ritchey, 1997). Para algunos autores (Grunig and Dozier, 2008: 4) es normal intercambiar el término con el de *gestión de la comunicación* y el de *comunicación organizacional*.

Las primeras referencias explícitas a la expresión “Relaciones Públicas” datan de 1882, al ser utilizada por el abogado Dorman Eaton al referirse al estado de bienestar (Grunig y Hunt, 2003: 6).

Las RR.PP. son el propio término utilizado para denominar las prácticas aplicadas para obtener unos resultados esperados. De esta manera, una entidad que aplica unas RR.PP. efectivas construye relaciones positivas (Center and Jackson, 1995; citados por Broom, Casey and Ritchey, 1997: 84)<sup>57</sup>. A veces, también se ha señalado la necesidad de que las RR.PP. presten especial atención al concepto de la imagen corporativa (Nelson, Cutlip and Center, 1959; Marzano and Scott, 2009<sup>58</sup>; Torres- Mancera y De las Heras-Pedrosa, 2017) en su concepción y práctica.

Ferguson (1984)<sup>59</sup>, apela a la importancia de centrar el estudio de las RR.PP. en la relación organización-públicos, y Grunig (1992)<sup>60</sup> subraya en su Teoría de la Excelencia para la gestión de las RR.PP. y la Comunicación, la importancia de la práctica eficiente de factores

<sup>57</sup> Center, A. H., Jackson, P., Smith, S., and Stansberry, F. R. (2008). Public relations practices: Managerial case studies and problems. Pearson Prentice Hall.

<sup>58</sup> Marzano, G., & Scott, N. (2009). POWER IN DESTINATION BRANDING. *Annals of Tourism Research*, 36(2), 247–267. doi:10.1016/j.annals.2009.01.004

<sup>59</sup> Ferguson, M. A. (1984). The Relationship of Public Relations and Board-Level Boundary-Spanning Roles to Corporate Social Responsibility.

<sup>60</sup> Grunig, J.E. and Repper, F.C. (1992) Excellence in Public Relations and Communication Management. Chapter 6: Strategic Management, Public and Issues. Grunig, J.E., and Dozier, D. (2008). Excellence in Public Relations and Communication Management. Nueva York: Routledge

como la gestión de las RR.PP. la estrategia, la simetría en las relaciones, la importancia de tener presente la diversidad y la ética (Grunig and Dozier, 2008)<sup>61</sup>.

Otros autores como Broom, Casey y Ritchey (1997) también destacan la función de las RR.PP. es construir y mantener las relaciones de las organizaciones con los públicos. Estos autores generaron las bases de un nuevo modelo teórico sobre las RR.PP. basado en tres fases: los antecedentes de la relación, el proceso de interacción y los resultados de dicho contacto, susceptibles de ser valorados o evaluados.

Desde la perspectiva de la gestión organizacional, autores definen a las RR.PP. como “la función que permite establecer y mantener relaciones beneficiosas bidireccionales entre las entidades y los públicos sobre los cuales depende el éxito o fracaso en el resultado” (Cutlip, Center, and Broom, 1994; citados por Broom, Casey and Ritchey, 1997: 84)<sup>62</sup>.

Este proceso bidireccional debería facilitar el flujo de la comunicación con todas las personas vinculadas a las políticas y actividades de una organización, de forma que sirvan a los intereses mutuos, especialmente de aquellos a los que les concierna más directamente (Cutlip and Center, 1952)<sup>63</sup>.

A diferencia de los “asuntos públicos”, las “relaciones públicas” son definidas por Grunig, Hunt y Xifra (2003, p.421) como el “la dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos” mientras que el primer concepto lo presentan como “un programa especializado de políticas públicas y relaciones con el Gobierno que sea dirigido por los subsistemas de Relaciones Públicas de la organización”. Los autores profundizan en el marco financiero de las Relaciones Públicas, definiéndolas como el área “en la que los objetivos son fijados por la Administración Pública”, y a las que se les exige unos criterios más ajustados a nivel jurídico y divulgador de la información.

<sup>61</sup> Grunig, J.E., and Dozier, D. (2008). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Nueva York: Routledge.

<sup>62</sup> Cutlip, S. M., Center, A. H., and Broom, G. M. (1994). (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. Citados por

<sup>63</sup> Cutlip, S. M., and Center, A. H. (1952). *Effective public relations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. Citados por Rathmell, J. M. (1953). *Effective Public Relations*. *Journal of Marketing*, 17(3), 328–330. <https://doi.org/10.2307/1247963>

Míguez-González (2006) realiza un interesante análisis sobre la evolución de la Teoría Situacional de los Públicos, distinguiendo tres líneas de interpretación académica y aplicación profesional: a) la detección, discriminación y descripción de públicos; b) el uso de los medios de comunicación; y c) los efectos de la comunicación sobre los públicos. La autora, rescata interesantes aportaciones como la de Dewey (1927)<sup>64</sup>, precursor de la idea de Grunig al definir el público como un grupo de personas que:

- a) se enfrenta a un problema similar
- b) reconoce que el problema existe y
- c) se organiza para hacer algo al respecto.

A partir de esta definición, Grunig y Hunt (2000)<sup>65</sup> diferencian cuatro colectivos: 1) los públicos latentes; 2) los públicos informados o conscientes; 3) los públicos activos y 4) los no-públicos, o aquellos no perteneciente a uno de los tres primeros tipos.

Se incide en la importancia de identificar y localizar a los diferentes públicos, dada su influencia en las organizaciones, de manera activa, pasiva, unidireccional y/o bidireccional. Muchos más detalles se encuentran sintetizados en la actual versión de la teoría situacional, sintetizada en el libro en *Dirección de Relaciones Públicas*, que responde a los autores Grunig, Hunt, y Xifra (2003).

Castillo (2010) aporta un interesante análisis concatenado de las fortalezas y debilidades de la gestión ejecutiva de las RR.PP. a partir del planteamiento de Grunig y Hunt (2003), resumidos en la tabla 6.

---

<sup>64</sup> Dewey, J. (1927) *The public and its problems*, Swallow, Chicago, 1927. Citado por Míguez-González (2006)

<sup>65</sup> Grunig, J. E., y Hunt, T., *Dirección de Relaciones Públicas*, Gestión 2000, Barcelona, 2000. Citado por Míguez-González (2006)

DEBILIDADES EJECUTIVAS EN LAS RR.PP.	FORTALEZAS
Riesgo de canales de comunicación saturados e información desordenada y poco documentada	Fomenta el conocimiento de los diversos públicos objetivo a través de la generación de información y contenidos en soportes de comunicación formales e informales
La fragilidad del mensaje, en forma y contenido, pueden enturbiar los verdaderos hechos relevantes para el interés público	Ejerce de portavoz en temas de interés público, mediante mensajes clave claros y concisos
La opacidad percibida en el mensaje deriva en sensación de engaño y/o mala intención, dando como resultado la desconfianza de los grupos de interés	Sensibiliza a los grupos de interés y los acerca a la organización, reforzando la retroalimentación comunicativa dinámica y bidireccional

Tabla 6. Debilidades y fortalezas de la Teoría Situacional aplicadas a la gestión directiva de las RR.PP., a partir del análisis de Castillo (2010).

Muchos autores apuestan por el modelo simétrico bidireccional como la opción ideal en la práctica de las RR.PP. realizándose adaptaciones y mejoras. Como es el caso del Modelo de los Cinco Públicos (Hallahan, 2000), desarrollado en función del grado de conocimiento, relación e involucración (ver cuadro 1), especialmente cuando la organización pretende dar respuesta a comunidades activas donde los principales interlocutores son líderes de movimientos sociales o grupos de interés especiales motivados a la cooperación.

Más allá, algunos se refieren al modelo como el ideal a usar cuando se quiere aplicar un enfoque estratégico en la organización, al moverles a estar abiertos a otras perspectivas de forma que contribuyan a un ecosistema más cuidado a su alrededor (Weick, 1979)<sup>66</sup>. Como contrapunto, otros autores como Coleman (1982)<sup>67</sup>, ven limitaciones a esta perspectiva, al observar que la tendencia real es más compleja e implica a concepciones organizativas más corporativas que operativas, por lo que distingue entre relaciones individuo-individuo, corporación-corporación y corporación-individuo; siendo en este último caso más complejo el intento de comunicación bidireccional, por más que se intente “personalizar” a la organización, especialmente cuando se trata de públicos inactivos, al tenderse a patrones más asimétricos en los que prime el poder de la corporación Vs el interés particular del individuo.

<sup>66</sup> Weick, K. E. *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed. (Reading, MA.: Addison Wesley, 1979). Citado por Hallahan, 2000.

<sup>67</sup> Coleman, J. S. *The Asymmetric Society* (Syracuse, NY: Syracuse University Press, 1982). Citado por Hallahan, 2000.

		INVOLUCRACIÓN	
		Baja	Alta
CONOCIMIENTO	Alto	Concienciado	Activo
	Bajo	Inactivo	Interesado
		Sin público	

Cuadro 1. Modelo de los Cinco Públicos en función del grado de conocimiento e involucración. Hallahan (2000).

Cancel, Cameron, Sallot y Mitrook (1997) proponen la *Teoría de la Contingencia de las RR.PP.* como alternativa teórica al modelo simétrico bidireccional. En su constructo, se aboga por el posicionamiento de unos actores y contextos en el continuo cuyos extremos serían la “promoción” por un lado y la “adaptación” por otro. La posición vendría determinada por la influencia de variables externas e internas, pudiendo variar en cualquier momento determinado por cualquier tipo de público.

También cabe destacar la alternativa que proponen Berger y Reber (2005:2-3) con su *Teoría del Poder de las Relaciones*, con la que pretenden poner el foco relevante en la influencia o uso de poder, alentando a los profesionales de las RR.PP. a que desarrollen, dinamicen y apliquen recursos activos, efectivos y éticos a la hora de incidir en la toma de decisiones organizativas. Estos autores estimulan el empoderamiento individual idiosincrásico de estos expertos en su capacidad persuasiva mediante la astucia, la diplomacia y la política, a través de recursos, tácticas y relaciones trabajadas con los agentes de poder, de manera ética y responsable haciendo uso de la comunicación, generando ecosistemas favorecedores para el intercambio de nuevas ideas y opiniones

ante lo ya predeterminado y por ende, con cierta resistencia inicial al cambio, cuyo reto da verdadero sentido a la práctica de las RR.PP.

La Teoría ética de las RR.PP. de Pearson (1989) aporta una perspectiva explícita sobre los problemas de las RR.PP. y su propia definición, en términos de colisión real o potencial de intereses. Su premisa básica se sustenta en la importancia de la propia implementación y mantenimiento de los sistemas de comunicación con la organización, más que la verdad, el debate, la validación u otras cuestiones morales.

En el marco bibliográfico analizado en este capítulo (ver cuadro 2) , una de las primeras inclusiones expresas sobre la incidencia del factor digital en las RR. PP. es la realizada por Holtz (2002) en su libro pionero *“Public relations on the net winning strategies to inform and influence the media, the investment community, the government, the public, and more!”*, en el que subraya la herramienta de internet como una de las más significativas y estratégicas en la historia, a la hora de abordar las RR.PP. siempre que se acompañe de un pensamiento crítico, inteligente y ejecutivo en su aplicación.

No obstante, el *Nuevo modelo Tripartito de las RR.PP.* (Grunig, 2000:77-78) ya mencionaba de forma precursora el rol clave de las nuevas tecnologías; en conjunción con la tendencia clara hacia la feminización del rol profesional estratégico de las RR.PP. y la globalización, como macroentorno de la organización, en la que se trabaja la diversidad como elemento de valor en la comunicación con los stakeholders internos y externos.

<b>AUTORES</b>	<b>AÑO</b>	<b>DEFINICIÓN Y APORTACIONES A LAS RELACIONES PÚBLICAS</b>
Bernays	1928	La Psicología de la persuasión de los públicos y las conductas sociales
Hyman and Sheatsley	1947	Barreras psicológicas en la comunicación y las RR.PP.
Cutlip and Center	1952	Las RR.PP. como proceso bidireccional que facilite el flujo de la comunicación para los intereses mutuos
Nelson, Cutlip and Center	1959	La imagen corporativa en las RR.PP.
Cutlip and Allen	1971	esfuerzo deliberado y mantenido por dinamizar una comprensión mutua entre la organización y sus públicos
Grunig	1976	Enfoque situacional de la persuasión en las RR.PP.
Bell and Bell	1976	Teoría General de Sistemas aplicadas a las RR.PP.
Ferguson	1984	centrar el estudio de las RR.PP en la relación organización-públicos
Pearson	1989	Teoría ética de las RR.PP. Definición de los problemas de las RR.PP. En términos de colisión real o potencial de intereses
Grunig	1992	Teoría de la Excelencia en la gestión de las RR.PP. y la Comunicación: gestión de las RR.PP. estrategia, simetría, diversidad y ética
Center and Jackson	1995	Las RR.PP. son el propio término utilizado para denominar las prácticas aplicadas para obtener unos resultados esperados.
Kelly	1995	Teoría de RR.PP. para explicar el Fundraising
Broom, Casey and Ritchey	1997	La función de las RR.PP. es construir y mantener las relaciones de las organizaciones con los públicos
Cancel, Cameron, Sallot and Mitrook	1997	Teoría de la Contingencia de las RR.PP.: posicionamiento en el continuo promoción-adaptación
Luhmann	1998	Teoría Sistémica aplicada a las RR.PP.
Grunig	2000	Nuevo modelo Tripartito de las RR.PP.: nuevas tecnologías, feminización y globalización.
Hallahan	2000	Modelo de los Cinco Públicos en función del grado de conocimiento e involucración
Holtz	2002	Internet como una de las más importantes herramientas en las RR.PP.
Ledingham	2003	Teoría General de las RR.PP.: la gestión de las relaciones
Berger and Reber	2005	Teoría del Poder de las Relaciones
Berger, Reber y Heyman	2007	Factores de éxito en las RR.PP.: habilidades de comunicación, experiencia profesional, educación y relaciones
L'Étang	2008	La diplomacia como elemento clave de poder e influencia en la comunicación y RR.PP.
Grunig and Dozier	2008	Redacción minuciosa de perspectivas de las RR.PP.
Holmström	2008	Paradigma reflexivo de las RR.PP.
Opdycke and Miller	2009	Revisión histórica evolución RR.PP. a través de la religión, el poder y el gobierno, la religión y el mundo de los negocios

Cuadro 2. Revisión bibliográfica de aportaciones en el estudio de las RR. PP. Elaboración propia

**1.1.4. Otros conceptos relacionados**

Resultaría difícil, si no imposible, comprender la dimensión y el alcance de las RR.PP. sin tener presente el factor determinante de la comunicación, tanto a la hora de explicar el comportamiento de los públicos, como a la hora de modificar la conducta en una organización, tal como recoge el Modelo Situacional de la Conducta de la Comunicación de Grunig (1976). Ver cuadro 3.

Se entiende la comunicación hasta como la propia conducta humana (Carter, 1973<sup>68</sup>; citado por Grunig, 1976), difuminándose los roles de la fuente o emisor y el receptor, al establecerse como puntos dicotómicos en su clasificación el grado de identificación y reconocimiento de un problema como tal, y la estructura abierta Vs cerrada de una persona para innovar e integrar la nueva información en su conducta. En esta línea, se realiza un paralelismo con respecto a la realidad de las organizaciones. Estas, parecen generar sistemas más reactivos que las personas, y a diferencia de ellas, parecen incapaces de tomar conciencia de sus limitaciones.



Cuadro 3. Modelo Situacional de la Conducta de la Comunicación. Grunig (1976).

<sup>68</sup> Carter, R. F. (1973). "Communication as Behavior," paper presented to the Association for Education in Journalism, Fort Collins, Colo.

Parece a ver una relación causal clara entre la conducta comunicativa de una organización, el tipo de comunicación e incluso el grado de profesión de las RR.PP. aplicados en los procesos. De los cuatro tipos, el enfocado a la resolución de problemas estimula la búsqueda de información dentro y fuera de la organización, resultando por tanto más involucrada, profesional, orientada al público y con una actitud de identificación de oportunidades frente a la crisis.

Tradicionalmente, se entendía que las organizaciones adoptaban procesos de comunicación principalmente a lo largo del tiempo o diacrónicas Vs sincrónicas o alineada en el tiempo con otro proceso o causa. Sin embargo, Grunig (1976) remarca que, ante la necesidad de afrontar problemas, las organizaciones son más proclives a adoptar procesos diacrónicos, frente a las actividades más rutinarias en las que se declinan más por los sincrónicos, y en el caso de las decisiones autolimitantes con mucha probabilidad no aplicarían ninguna de los dos tipos.

Kelly (1995) realiza transferencias de la Teoría de RR.PP. para explicar el Fundraising, testeando la viabilidad de los cuatro modelos propuestos por Grunig (1984), destacando que, el modelo de agencia de prensa es el más antiguo, el más aplicado y el menos ético; percibiéndose una tendencia reciente de los fundraisers hacia el modelo simétrico bidireccional para conectar y obtener mayores beneficios económicos y en especie de los stakeholders.

Otros autores han puesto en relieve las similitudes y conexiones entre las RR.PP. y la diplomacia (L'Etang, 2009), al conformar la comunicación institucional entre las entidades y entre los públicos de interés que las componen y/o afectan. A nivel práctico, en los contextos internacionales se da prioridad a la diplomacia cultural, entendida como un paraguas que abarca, entre otros factores, las RR.PP. entre los representantes de cada organización o país. El rol como agente intermediador intercultural de las RR.PP. (Curtin

and Gaither, 2005; Hodges, 2006)<sup>69</sup> implicaría en esta faceta diplomática a nivel organizativo y gubernamental, las funciones de gestión de asuntos públicos, comunicación corporativa, imagen y reputación (Szondi, 2010)<sup>70</sup>, relaciones con los *stakeholders*, gabinetes de crisis y RSC. Todo ello en un amplio contexto multicultural que busca favorecer la transformación social de manera visible e invisible, en las dimensiones políticas, económicas, culturales e incluso religiosas, a través del trabajo del discurso y el proceso comunicativo en sí mismo con el público.

Desde el plano corporativo de las organizaciones, las RR.PP. on line sigue siendo un reto con múltiples oportunidades (Grunig, 2000), siendo percibida como una plataforma de comunicación bidireccional con los públicos que permite fomentar la participación y construir nuevas relaciones (Broom, Casey, and Ritchey, 1997; Brubaker and Wilson, 2018<sup>71</sup>). Esto supondría un beneficio mutuo y un nuevo valor añadido tanto para las organizaciones como para los diferentes públicos desde un enfoque ganar-ganar o *win-win* (Hon y Grunig, 1999).

Más allá del concepto teórico-práctico de las RR.PP., de unos años a esta parte, se ha venido hablando con mayor frecuencia del capital relacional o “posición estratégica” relativa de un individuo con respecto a una red de relaciones y situaciones dadas coyunturalmente y geográficamente, motivado por unas necesidades concretas y con respecto a un grupo de referencia (Merton, 1964: 284-285; Requena, 1991:118)<sup>72</sup> como un

<sup>69</sup> Curtin, P., and Gaither, T. K. (2005). Privileging identity, difference and power: The circuit of culture as a basis for public relations theory. *Journal of Public Relations Research*, 17(2), 91–115. Curtin, P., and Gaither, T. K. (2007). *International public relations: Negotiating culture, identity and power*. London: Sage.

Hodges, C. (2006). “PRP culture”: A framework for exploring public relations practitioners as cultural intermediaries. *Journal of Communication Management*, 10(1), 80–93.

<sup>70</sup> Szondi, G. (2010). From image management to relationship building: A public relations approach to nation branding. *Place Branding and Public Diplomacy* 2010, 4(6), 333–343, DOI:10.1057/pb.2010.32

<sup>71</sup> Brubaker, P., and Wilson, C. (2018). Let’s give them something to talk about: Global brands’ use of visual content to drive engagement and build relationships. *Public Relations Review*, 44(3), 342–352. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.04.010>

<sup>72</sup> Los grupos de referencia como concepto, se originó en el campo de la Psicología Social, al estudiar el fenómeno reactivo de las personas, desde su entorno social interpersonal a otro más extenso, en el incide la Sociología, y extendiéndose su interacción a otros grupos que no son realmente su grupo de referencia, y que deberían ser también objeto de estudio.

Merton, R. (1964). *Teoría y estructuras sociales* (1a ed. en español). México, Buenos Aires: Fondo de cultura económica. Requena Santos, F. (1991). *Redes sociales y mercado de trabajo: Elementos para una teoría del capital relacional*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

intangible corporativo de gran valor en las organizaciones, junto con el capital cultural (Bourdieu y Passeron, 1977)<sup>73</sup> y el capital humano (Becker, 1983)<sup>74</sup>. Estos recursos derivados y sostenidos por la aplicación de las RR.PP. pueden conformar en sí mismos un verdadero patrimonio con carácter estratégico de cara al sostenimiento de los intereses de la organización en tiempo presente y de cara al futuro.

## Referencias capítulo 1

Almansa Martínez, A. (2011) Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación: la dirección de comunicación en la actualidad. Sevilla: Comunicación Social.

Bell, S., and Bell, E. (1976). Public relations: Functional or functionary? *Public Relations Review*, 2(2), 47–57. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(76\)80004-5](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(76)80004-5)

Bernays, E. (1928). Manipulating Public Opinion: The Why and The How. *American Journal of Sociology*, 33(6), 958–971. <https://doi.org/10.1086/214599>

[Berger, B. K., and Reber, B. H. \(2005\). Gaining influence in public relations : The role of resistance in practice. Retrieved from https://ebookcentral.proquest.com. Consultado el 18 de abril de 2019](https://doi.org/10.1086/214599)

Berger, B., Reber, B., and Heyman, W. (2007). You Can't Homogenize Success in Communication Management: PR Leaders Take Diverse Paths to Top. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 53–71. <https://doi.org/10.1080/15531180701285301>

---

<sup>73</sup> Bourdieu, P., and Passeron, J. C. (1977). *Reproduction in education, society and culture* (R. Nice, Trans.). London: Sage. Citado por Claussen, S., and Osborne, J. (2013). Bourdieu's notion of cultural capital and its implications for the science curriculum. *Science Education*, 97(1), 58–79. <https://doi.org/10.1002/sce.21040>

<sup>74</sup> Becker, G. (1983). *El capital humano: un análisis teórico y empírico referido fundamentalmente a la educación*. Madrid: Alianza.

Broom, G. M., Casey, S., and Ritchey, J. (1997). Toward a concept and theory of organization-public relationships. *Journal of Public Relations Research*, 9(2), 83-98. doi:10.1207/s1532754xjpr0902\_01

Cancel, A., Cameron, G., Sallot, L., and Mitrook, M. (1997). It Depends: A Contingency Theory of Accommodation in Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 9(1), 31-63. [https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr0901\\_02](https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr0901_02)

Castillo, A. (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas*. Málaga: Instituto de Investigaciones en Relaciones Públicas. Version electronica Jabega.

Castillo, A., y Xifra Triadú, J. (2006). Investigación bibliométrica de las tesis doctorales españolas sobre las relaciones públicas. *Anàlisi: Quaderns De Comunicació i Cultura*, (34), 141-161.

De Las Heras-Pedrosa, C., Ruiz-Mora, I. y Paniagua Rojano, F.J. (2018) *Gestión de la Comunicación en Instituciones*. Pearson.

Grunig, J. E. (1976). Organizations and public relations: Testing a communication theory. *Journalism Monographs*, 46

Grunig, J.E., and Dozier, D. (2008). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Nueva York: Routledge.

Grunig, J. E., y Hunt, T. (2003). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Planeta.

Grunig, J. E., Hunt, T.; y Xifra, J. (2003). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.

Grunig, L. (2000). Public relations research: a tripartite model. *Corporate Communications: An International Journal*, 5(2), 75-80. <https://doi.org/10.1108/13563280010372504>

Hallahan, K. (2000). Inactive publics: The forgotten publics in public relations. *Public Relations Review*, 26(4), 499-515. doi:10.1016/S0363-8111(00)00061-8

Hon, L. C., and Grunig, J. E. (1999). Guidelines for measuring relationships in public relations.

Holtz, S. (2002). *Public relations on the Net winning strategies to inform and influence the media, the investment community, the government, the public, and more!* (2nd ed.). New York: AMACOM, American Management Association.

Hyman, H. H., and Sheatsley, P. B. (1947). "Some Reasons Why Information Campaigns Fail." *The Public Opinion Quarterly* 11.3 (1947): 412-423. Web.

Katz, D., and Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed). New York [etc: John Wiley and sons.

Kelly, K. (1995). Utilizing Public Relations Theory to Conceptualize and Test Models of Fund Raising. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 72(1), 106–127. <https://doi.org/10.1177/107769909507200109>

Ledingham, J. (2003). Explicating Relationship Management as a General Theory of Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 15(2), 181–198. [https://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1502\\_4](https://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1502_4)

L'Etang, J. (2009). Public relations and diplomacy in a globalized world: An issue of public communication. *American Behavioral Scientist*, 53(4), 607-626. doi:10.1177/0002764209347633

L'Etang, J. (2013). *Public Relations in Britain: A History of Professional Practice in the 20th Century*. Londres: Routledge.

Luhmann, N. (1998). *Sistemas sociales: lineamientos para una teoría general* (2a ed). Rubí, Barcelona: Anthropos.

Míguez González, M. (2006). Teoría situacional de los públicos: las nuevas aportaciones desde la década de los noventa. *Comunicación y sociedad = Communication & Society*, 19(2), 133–162. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=2234386>

Nelson, H., Cutlip, S. M., and Center, A. H. (1959). "Effective Public Relations." *Journal of Marketing* 23.4

Opdycke, L. M., and Miller, R. K. (2009). Removing the Spin: Toward a New Theory of Public Relations History. *Journalism & Communication Monographs* Vol 11 (4) pp.280-362

Pearson, R. (1989). Beyond Ethical Relativism in Public Relations: Coorientation, Rules, and the Idea of Communication Symmetry. *Public Relations Research Annual*, 1(1-4), 67–86. [https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr0101-4\\_3](https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr0101-4_3)

Wilcox, Dennis L., Ault, Philip H. and Agee, Warren K. (1998). *Public Relations: strategies and tactics*. 5th edition. Longman. United States

Xifra, J. (2003). *Teorías y estructura de las relaciones públicas* (1ª en español ed.). Madrid. McGraw Hill-Interamericana de España.

## CAPÍTULO 2. Stakeholders para el Fundraising

### 2.1. Enfoques Teóricos de los Stakeholders

Los conceptos de público, grupos de interés, los términos anglosajones *stakeholders* y el menos frecuente *constituent* (Capriotti, 2007)<sup>75</sup>, son términos frecuentemente empleados en el ámbito teórico de las RR.PP. (Míguez, 2007), en ocasiones como sinónimos y en otras, como conceptos complementarios. Pero los *stakeholders*, no solo son, o han sido objeto de estudio desde esta disciplina, sino que otras de carácter humanista como la psicología (Carroll, 1979; Wartick, and Cochran, 1985; Windsor, 1992; Donaldson and Preston, 1995; Clarkson, 1995; Mitchell, Agle and Wood, 1997; Duane, 1999; Petty and Wegener, 1999; Hallahan, 2000; Chen and Chaiken, 1999), la comunicación y las RR.PP. (Grunig, 1976; Hallahan, 2000; Capriotti, 2007; Míguez, 2007; L'Etang, 2009; Mainardes, Raposo y Alves, 2014; Ruiz-Mora, Lugo-Ocando y Castillo-Esparcia, 2016; De Las Heras-Pedrosa, Ruiz-Mora y Paniagua, 2018), el marketing, la publicidad y las ciencias políticas (por ejemplo, De Las Heras-Pedrosa, Ruiz-Mora, Paniagua, 2018), también lo aplican en su cuerpo teórico e investigador. En el entorno de las ciencias económicas y la dirección y gestión de empresas, desde su vertiente estratégica organizativa (Matrat, 1971<sup>76</sup>; Freeman, 1984; Clarkson, 1995; Clarke, 1997; Hallahan, 2000; Xifra, 2003; Grunig y Hunt, 2003; Wu, 2007; Berjillos, Jiménez, Valencia and Peralbo, 2009; Morgan, Pritchard and Piggott, 2003; Rawlins, 2006; Míguez, 2007; Jambrino-Maldonado and De las Heras-Pedrosa, 2013; Capriotti, 2013), también se contempla su incidencia causal.

<sup>75</sup> Al constituirse como público de la organización. Capriotti (2007), p. 67.

<sup>76</sup> Matrat, L. (1971) *Relations publiques et management*. Bruselas: CERP. Citado por

a) Triadú, J. X. (2006). Lucien Matrat y la consolidación de las relaciones públicas en Europa/Lucien Matrat and the Consolidation of Public Relations in Europe. *Historia y comunicación social*, 11, 229-240.  
b) Citado por De Las Heras-Pedrosa, Ruiz-Mora, y Paniagua Rojano (2018)

Sin embargo, encontrar una definición unánime sobre el *stakeholder* es una labor ardua. Para algunos autores, se trata de aquellos individuos, grupos, actores, partes, interesados y/o instituciones; tanto externas como internas a una entidad, que creen que ésta es responsable ante ellos y que debe actuar en consecuencia a las acciones, comportamientos y políticas que ellos mismos ejercen en determinados contextos e infraestructuras organizativas (Clarkson, 1991; Demb and Neubauer, 1992<sup>77</sup>; Mitroff, 1983<sup>78</sup>; Burrows, 1999).

El origen de la palabra "*stakeholding*" (Clarke, 1997: 206, citado por Míguez, 2007; Mitchell, Agle and Wood, 1997) procede de la expresión "*to have a stake in something*", interpretada como la explicación del deseo de formar parte de algo o poseer algo, y que, por ende, también comprende la posibilidad de ser denegado o rechazado. Transfiriendo esta explicación al mundo empresarial y de las organizaciones, los stakeholders tendrían unas expectativas del retorno de su participación, que son susceptibles de ser -o no- correspondidas por la entidad en cuestión (ver tabla 7, definiciones de stakeholders).

La enorme diversidad de criterios, tipos de modelo de negocios, sectores e idiosincrasias de las organizaciones, así como las variables macro y micro contextuales hacen que tradicionalmente se perciba el marco teórico y clasificatorio de los stakeholders como algo complejo y difícil de unificar (De Las Heras-Pedrosa, Ruiz-Mora y Paniagua, 2018). Por ejemplo, los stakeholders pueden abordarse y diferenciarse en base al grado de participación como individuo o como grupo, en relación con una entidad o institución (Freeman, 1984), llegando a comportarse como propietarios, protectores, miembros y promotores de dicha entidad a largo plazo, si la educación y la reputación que rodean a ésta son percibidas de manera elevada (Burrows, 1999, p. 7).

La categorización de los stakeholders en función de su grado de influencia formal, económica y política aplicado por Burrows (1999) se creó originalmente para ser aplicado al entorno académico, sin embargo, resulta muy interesante y potencialmente

---

<sup>77</sup> Demb, A., and Neubauer, F.-F. (1992). The corporate board: Confronting the paradoxes. *Long Range Planning*, 25(3), 9–20. doi:10.1016/0024-6301(92)90364-8

<sup>78</sup> Mitroff, I.I. (1983). *Stakeholder of the organizational mind*. San Francisco: Jossey-Bass. Citado por Burrows (1999).

extrapolable a otros entornos civiles. Dicha clasificación amplía el rango de categorías tradicionales de manera especialmente interesante y enriquecedora tanto a nivel teórico como profesional, al pivotar en torno tipo de autoridad y rol implícito en cada relación (ver tabla 8).

Autor	Año	Concepto
Standford memo	1963	Grupos necesarios por una organización para su propia existencia
Rhenman	1964	Interés por la organización para sus intereses propios y viceversa
Ahlsted and Jahnukainen	1971	Codependencia entre el individuo la organización
Freeman and Reed	1983	Influencian en la consecución de los objetivos de la organización
Freeman	1984	Pueden influenciar y ser influenciados por los logros de la organización
Freeman and Gilbert	1987	Pueden afectar o ser afectados por un negocio
Cornell and Shapiro	1987	"reclamantes" que disponen de "contratos"
Evan and Freeman	1988	Aquellos que tienen un interés o derecho sobre la entidad
Bowie	1988	Sin su apoyo, la organización dejaría de existir
Alkhafaji	1989	Grupos de los cuales la empresa es responsable
Carroll	1989	Aquellos que tienen un interés o un derecho (legal o moral) sobre la entidad
Freeman and Evan	1989	Poseedores de contratos
Thompson and Smith	1991	Aquellos en relación con la organización
Savage, Nix, Whitehead and Blair	1991	Tienen un interés en la actividad de la entidad y una habilidad para influenciar en ella
Hill and Jones	1992	Constituyentes que tienen un poder legítimo sobre la firma, a través de una relación basada en el intercambio de recursos críticos hacia la organización y la satisfacción de intereses personales en retorno como incentivo
Brenner	1993	Tienen algún tipo de relación legítima sustancial
Carroll	1993	Aquellos que afirman tener uno o más tipos de intereses con el negocio, al cual pueden afectar o ser afectados
Freeman	1994	Participantes en el proceso humano de creación de valor conjunto
Wicks, Gilbert and Freeman	1994	Interaccionan, dan sentido y definición a la organización
Langtry	1994	La organización es significativamente responsable de su bienestar, o sostienen un reclamo moral/legal hacia ella
Starik	1994	Pueden o dan a conocer sus intereses. Son o pueden ser personas de influencia o influenciados con respecto a una organización
Clarkson	1994	Dan soporte a algún tipo de riesgo mediante la inversión de un capital, valor humano o financiero, de forma que quedan expuestos a la actividad y resultados de la organización
Clarkson	1995	Tienen o reclaman derechos, propiedad o intereses de una organización y sus actividades
Näsi	1995	Interaccionan con la organización, por lo que hacen su funcionamiento posible
Brenner	1995	Son o podrían ser impactar, o ser impactados por la organización
Donaldson and Preston	1995	Personas o grupos con intereses legítimos en aspectos sustanciales o procedimentales de la actividad corporativa

Tabla 7. Cronología de la definición del stakeholder. Adaptación del cuadro<sup>79</sup> elaborado por Mitchell, Agle and Wood (1997).

<sup>79</sup> Standford memo, 1963. Citados en Freeman y Reed (1983) y Freeman (1984)  
 Freeman, R.E. & Gilbert, D.R. (1987). Managing stakeholder relationships. In S.P. Sethi & C.M. Falbe (Eds.), *Business and society: Dimensions of conflict and cooperation*, 397-423. Lexington, MA: Lexington Books.  
 Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.  
 Rhenman, E. (1964). *Foeretagsdemokrati och foeretagsorganisation*. Stockholm: Thule  
 Ahlsted, L. & Jahnukainen, I. (1971). *Yritysorganisaatio yhteistoiminnan ohjausjärjestelmänsäe*. Helsinki: Weilin + Goeoes.  
 Freeman, R.E. & Reed, D.L. 1983. Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3): 93-94  
 Cornell, B., & Shapiro, A.C. (1987). Corporate stakeholders and corporate finance. *Financial Management*, 16: 5-14.  
 Evan, W.M., & Freeman, R.E. (1988). A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian.  
 Bowie, N. (1988). The moral obligations of multinational corporations. In S. Luper-Foy (Ed.), *Problems of international justice*: 97-113. Boulder, Co: Westview Press.

De esta manera, se consigue explicar de manera plausible el rol aplicado por los *stakeholders* con objeto de desarrollar sus intereses y expectativas hacia una institución o entidad determinada (Freeman, 1984); ejerciéndose la influencia más formal o reglada a través de relaciones contractuales entre ambas partes. La influencia económica comprende la habilidad de generar recursos que aportan valor, mientras que el influjo político concierne a la capacidad de influenciar en la toma de decisiones o conductas de los otros gracias al estatus de poder y/o la facilidad de negociación.

En diferentes estudios elaborados en la segunda mitad del siglo XX y comienzos del siglo XXI, los criterios de clasificación giran en base al estado real y potencial de la relación entre una entidad y sus grupos de interés, marcan como eje tres conceptos clave: a) el poder, entendido como la capacidad de acceder e imponer la voluntad; b) la legitimidad por la cual se acepta la conducta aplicada como aceptable en términos sociales; y c) la urgencia,

- 
- Alkhafaji, A.F. (1989). A stakeholder approach to corporate governance. Managing in a dynamic environment. Westport, CT: Quorum Books.
- Carroll, A. B. (1989). Business and society: Ethics and stakeholder management. Cincinnati: South-Western.
- Freeman, R.E., & Evan, W.M. (1990). Corporate governance: A stakeholder interpretation. *Journal of Behavioral Economics*, 19: 337-359.
- Thompson, J.K., Wartick, S.L., & Smith, H.L. (1991). Integrating corporate social performance and stakeholder management: Implications for a research agenda in small business. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 12 (207-230).
- Savage, G.T., Nix, T.H., Whitehead, C.J., & Blair, J.D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5: 61-75.
- Hill, C. W. L., & Jones, T.M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29(2): 131-154.
- Brenner, S.N. (1993). The stakeholder theory of the firm and organizational decision making: Some propositions and a model. In J. Pasquero & D. Collins (Eds.). *Proceedings of the Fourth Annual Meeting of the International Association for a Business and Society*: 205-210. San Diego.
- Carroll, A. B. (1993). Business and society: Ethics and stakeholder management (2nd ed.). Cincinnati: South-Western.
- Freeman, R.E. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly* 4: 409-421.
- Wicks, A.C., Gilbert, D.R. Jr., & Freeman, R.E. (1994). A feminist reinterpretation of the stakeholder concept. *Business Ethics Quarterly*, 4(4): 475-497.
- Langtry, B. (1994). Stakeholders and the moral responsibilities of business. *Business Ethics Quarterly*, 4: 431-443.
- Starik, M. (1994). Essay by Mark Starik. Pp. 89-95 of the Toronto conference: Reflections on stakeholder theory. *Business & Society*, 33: 82-131.
- Clarkson, M. (1994). A risk based model of stakeholder theory. *Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory*. Toronto: Centre for Corporate Social Performance & Ethics, University of Toronto.
- Clarkson, M.B.E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20: 92-117.
- Näsi, J. (1995). What is stakeholder thinking? A snapshot of a social theory of the firm. In J. Näsi (Ed.), *Understanding stakeholder thinking*: 19-32. Helsinki: LSR-Julkaisut Oy.
- Brenner, S.N. (1995). Stakeholder theory of the firm: Its consistency with current management techniques. In J. Näsi (Ed.), *Understanding stakeholder thinking*: 75-96. Helsinki: LSR-Julkaisut Oy.
- Donaldson, T. & Preston, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20: 65-91.

según la demanda temporal y la percepción de crisis (Mitchell, Agle y Wood, 1997; Baro, 2011; De Las Heras-Pedrosa, Ruiz-Mora y Paniagua, 2018).

Tipo Stakeholder	Tipo Influencia		
	Formal	Económica	Política
Institucional	Consejo admón.	Donantes Empresas socias Usuarios Patronos	CEO Empleados veteranos Síndicos <sup>80</sup>
Económico	Administración Acreedores Empresas socias	Todos los empleados Usuarios, familiares y parejas Proveedores Prescriptores Acreedores Competencia	Competencia Comunidad local Prescriptores potenciales
Social	Entidades regulatorias ONGs Consejo admón.	Intermediarios financieros ONGs Donantes	Actores clave Líderes políticos Medios Comunidad local Cámaras y confederaciones
Académico	Centros de estudio Facultades Entidades acreditadoras	Estudiantes y familias Prescriptores Donantes ONGs	Asociaciones académicas Asociaciones profesionales Reclutadores
Moral	Escuelas Administración Comunidades religiosas	Usuarios y familias Donantes ONGs	Grupos con intereses éticos
Personal		Usuarios Prescriptores Donantes	Consejo admón.

Tabla 8. Matriz de clasificación de *stakeholders* según el tipo de influencia, adaptación del modelo de Burrows (1999). Elaboración propia

<sup>80</sup> Síndico, entendido como “persona elegida por una comunidad o corporación para cuidar de sus intereses”. Definición según la RAE.

Una de las primeras definiciones de stakeholders (Windsor, 1992) destaca la incidencia del tamaño de la selección en la visión e interpretación de los mismos. Posteriores autores, han dado prioridad a otras visiones alternativas, aunque no excluyentes (ver tabla 9), centradas en factores diferenciales y relevantes para su propio estudio sobre el estado de la cuestión. En este sentido, caben destacar perspectivas como la de Clarkson (1995), cuando plantea el carácter primario y/o secundario, según el grado de influencia y relación económica del grupo de interés con la organización. En el mismo año, Donaldson y Preston (1995) hablan también del *stakeholder*, en este caso, desde los puntos de vista a) descriptivos o comportamentales, b) instrumentales u operativos para la organización, y c) normativo o independiente, al seguir una pauta reglada formal.

Se llega a equiparar directamente las relaciones con los públicos o partes interesadas a las propias RR.PP. (Hallahan, 2000), identificándose en este caso por el autor, cuatro tipos de *stakeholders* en función del grado de involucramiento y grado de acceso a la información: a) inactivos, b) atentos, c) informados y d) activos. Kochen y Rubinstein (2000) van un paso más allá al equiparar al stakeholder a un verdadero activo más de la organización, que en muchas ocasiones se puede tornar en una pieza verdaderamente estratégica. Pero la naturaleza, su carácter único y la idiosincrasia de la interacción con una corporación determinada, llevan a considerarlo como un activo intangible (Berjillos, Jiménez, Valencia y Peralbo, 2009), dada la complejidad del enfoque a la hora darle medida al verdadero peso e influencia sobre la organización, tanto a corto, medio y largo plazo.

En el esfuerzo por representar el laberinto del *stakeholding*, Frooman (1999) ofrece un interesante modelo, tipo radial -aplicado en el presente estudio (ver gráfica 8)- con la organización en el centro y los interesados equidistantes en el exterior, dicho patrón permite identificar con más agilidad los públicos y localizar los conflictos de intereses potenciales.



Gráfica 8. Modelo radial de stakeholders del estudio, basado en Frooman (1999).  
Elaboración propia

Autor	Año	Aportación científica	Comunicación RR.PP.	Estratégica	Psicológica
Matrat	1971	Niveles de influencia	√	√	
Grunig	1976	Teoría situacional de los públicos		√	
Freeman	1984	Teoría de colas	√	√	
Grunig y Repper	1992	Activos/pasivos		√	√
Clarkson	1995	Primarios/secundarios	√	√	
Donaldson y Preston	1995	Comportamental/ instrumental/normativo			√
Windsor	1992	Primeras definiciones			√
Clarke	1997	Acuña el <i>stakeholding</i>	√	√	
Mitchell, Agle y Wood	1997	Teoría de los grupos de interés. Voluntario/ involuntario		√	√
Frooman	1999	Modelo tipo radial		√	
Burrows	1999	Formal/económica/ política		√	
Hallahan	2000	Inactivos/atentos/ informados/activos	√	√	
Kochen y Rubinstein	2000	Stakeholder= activo de la organización		√	
Xifra	2003	Enfoque estratégico en las RR.PP.	√	√	
Grunig y Hunt	2003	Teoría de los Vínculos	√	√	√
Grunig y Hunt	2003	Teoría Situacional	√		√
Morgan, Pritchard y Piggott	2003	Stakeholders y marca destino	√	√	
Rawlins	2006	Modelo sistemático e integral de gestión de los vínculos	√	√	
Wu	2007	Paradigma integrador	√	√	√
Míguez	2007	Evolución y peso del stakeholder	√		
L'Etang	2009	Teoría de los públicos	√		
Berjillos, Jiménez, Valencia y Peralbo	2009	Stakeholder como activo intangible	√	√	√
Jambrino-Maldonado y de las Heras-Pedrosa	2013	Crítico para la reputación corporativa	√	√	
Capriotti	2013	Diferentes niveles de información y/o influencia a cada grupo	√	√	
Mainardes, Raposo y Alves	2014	Alineación con objetivos estratégicos	√	√	
Költringer y Dickinger	2015	Roles de los grupos y marca destino		√	
Ruiz-Mora, Ocando-Lugo y Castillo-Esparcia	2016	Factores clave del diálogo con stakeholders en RR.PP.	√	√	
De Las Heras-Pedrosa, Ruiz-Mora y Paniagua	2018	Transparencia, reputación corporativa. Relación dinámica y bidireccional	√	√	

Tabla 9. Resumen de aportaciones destacadas en la investigación sobre los stakeholders.  
Elaboración propia

Los niveles de influencia de los stakeholders en una entidad pasan por la mera consulta, la toma de decisiones al respecto, la conducta manifiesta y la opinión conformada (Matrat, 1971), siendo todos, como apunta la Teoría de la Colas de Freeman (1984) susceptibles de ser afectados o afectar al resultado de la organización.

### **2.1.1. Enfoque desde las RR.PP.**

A pesar del reconocimiento de su importancia e incidencia en el curso vital de las organizaciones, los stakeholders no han sido considerados ni estudiados en profundidad, como apunta Capriotti (2007, p. 67):

“Sin embargo, a pesar de este reconocimiento, los públicos han sido poco estudiados profundamente. Grunig y Repper (1992: 128) afirman que el estudio de los públicos en las Relaciones Públicas ha sido superficial, sin llegar a profundizar en sus orígenes, formación y motivaciones principales”.

Analizando el término desde la perspectiva científica de las RR.PP., la evolución conceptual del término *stakeholder* proviene de una interpretación persuasiva para evolucionar a un enfoque más profesional y estratégico de cara al sector corporativo (Xifra, 2003 citado por Míguez, 2007). La literatura investigadora al respecto aplica diversas parametrizaciones y clasificaciones, como la que define a los *stakeholders* por su potencialidad de convertirse en públicos o grupos generadores de públicos (Grunig, 1976), pasando posteriormente a diferenciar entre a) público, entendido como participantes informados y activos, y b) los *stakeholders*, comprendidos como grupos normalmente pasivos y vinculados a una organización sin toma de conciencia ni acción (Grunig y Repper, 1992).

Las notables aportaciones de la Teoría Situacional de los Públicos (Grunig, 1976), por la cual se comprende la relación causal y recíproca entre el individuo o grupo y la organización, ha sido muy aplaudida a nivel académico, pero aún precisa ser transferida al ámbito empresarial. La asignatura pendiente, en este sentido, pretende identificar los grupos conformados por personas a las que les une un problema o misión de naturaleza afín, y del que son conscientes. Con tal motivo, se entiende que se agrupan para adoptar una actitud proactiva enfocada a la acción, en su intento de resolución. Y puesto que estas personas agrupadas pueden influir sobre una entidad determinada, resulta altamente recomendable proceder a la identificación y análisis de sus hábitos de comunicación

(Míguez, 2006) aplicando las nociones aportadas por la teoría situacional de Grunig (1976) a la hora de identificar: a) el problema, b) las limitaciones que conlleva y c) el grado de identificación, implicación e involucramiento del grupo. De esta manera, se propone sortear el vacío o gap de la teoría situacional a la hora de conseguir acercar su aplaudido enfoque académico al terreno profesional (Grunig 1976; Míguez, 2006; Torres-Mancera y de las Heras-Pedrosa, 2017).

Las agrupaciones de personas o públicos son susceptibles de ser segmentados en función de la identificación de un problema determinado entre la organización y el entorno. Con relación a ello, la **Teoría de los Vínculos** de Grunig y Hunt (2003) identifica cuatro tipos de nexos entre estos grupos y el ente organizativo, en base a su funcionalidad: a) posibilitadores o facilitadores b) funcionales u operativos, c) normativos o legislativos y d) difusos.

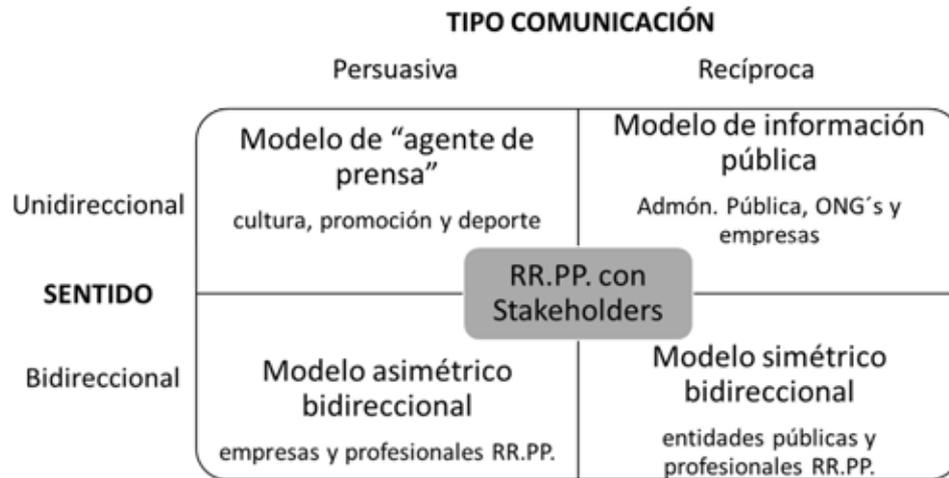
Cada organización abarca una serie de stakeholders propios (Capriotti, 2013) con los que debe aplicar determinados niveles de información y/o influencia para sacar el máximo partido de la relación. Grunig y Hunt (2000)<sup>81</sup> presentan una matriz muy interesante a raíz de dos variables: el tipo de comunicación y el sentido de la misma. La combinación de ambas da como resultado cuatro modelos, en función de si se trata de una acción persuasiva/de entendimiento recíproco y si es unidireccional/bidireccional. Estos modelos abarcan las cuatro variaciones que permiten dichas variables:

- a) Comunicación persuasiva y unidireccional: modelo de “agente de prensa”.
- b) Comunicación para el entendimiento y unidireccional: modelo de información pública.
- c) Comunicación persuasiva y bidireccional: modelo asimétrico bidireccional.
- d) Comunicación para el entendimiento y bidireccional: modelo simétrico bidireccional.

---

<sup>81</sup> Citados por Grunig, J. E., Hunt, T.; y Xifra, J. (2003)

Dentro de estas cuatro combinaciones o modelos, se identifican una serie de *stakeholders* asignados, a priori a unas determinadas interacciones segmentadas por sectores (ver cuadro 4).



Cuadro 4. Desglose de los 4 modelos de RR.PP. por áreas de actuación y stakeholders. Grunig, Hunt y Xifra (2003). Elaboración propia

Como extensión del modelo simétrico bidireccional de la Comunicación y las Relaciones Públicas, se podría incluir la práctica profesional del *lobbying* (Torres-Mancera y De las Heras Pedrosa, 2017) interpretándose dicha actividad como aquella en la que “el profesional hace de mediador entre la organización y los públicos; y su meta es la comprensión mutua entre la organización y los públicos” (Grunig, Hunt y Xifra, 2003, p. 740).

Estudios realizados desde las disciplinas de las RR.PP. y la comunicación aplicados al campo de la marca e imagen de destinos, han traído nuevas e interesantes aportaciones a nuestra investigación. En primer lugar, para corroborar la importancia de la variable geográfica en la gestión de los grupos de interés de una determinada labor o hacienda (Torres-Mancera y de las Heras-Pedrosa, 2017), y, en segundo lugar, para obtener nuevas visiones de este complejo mundo dinámico en torno a los *stakeholders*.

Autores como Morgan, Pritchard y Piggott (2003), Jambrino-Maldonado y De las Heras-Pedrosa (2013), Költringer y Dickinger (2015), y De Las Heras-Pedrosa, Ruiz-Mora y Paniagua (2018) ponen el foco en la importancia de los grupos de interés en relación a la naturaleza única de su marca destino, comprendiéndose esta como un ente de carácter similar al político que facilita un amplio rango de roles a grupos diversos, complejos de articular, influenciar o controlar.

Al igual que sucede en otro tipo de organismos, una marca destino puede ser entendida como la consecuencia de un proceso de toma de decisiones colaborativa a la que afectan y confluyen diversos grupos afectados (Prideaux y Cooper, 2003; Marzano y Scott, 2009; Költringer y Dickinger, 2015), a raíz de una actividad influenciada por la política (Morgan, Pritchard y Piggott, 2003) y compleja. Es muy probable que, por este motivo, la gestión de conflictos stakeholders-organización y las pautas de acción requeridas para su resolución (Coles and Scherle, 2007)<sup>82</sup>, apelan a remedios paliativos exigentes, como son la redistribución del capital, la optimización de los recursos, la transparencia de la información y la práctica de los lobbies (Castillo, Smolak y Fernández, 2017)<sup>83</sup>, que no encuentran fácil solución en el corpus teórico.

El complejo entramado de intereses individuales, las diferencias, discrepancias intencionadas, los intereses supra organizacionales políticos y/o económicos (Millar y Aiken, 1995)<sup>84</sup> dificultan el ansiado y quizás idílico (Hall, 2003) modelo eficiente que consiga unificar los esfuerzos, las relaciones, el sentimiento de trabajo en equipo, el valor sinérgico y la reciprocidad demandados en el proceso de toma de decisiones entre los componentes del ecosistema de stakeholders.

---

<sup>82</sup> Coles, T., and Scherle, N. (2007). Prosecuting power: tourism, inter-cultural communications and the tactics of empowerment. *Tourism, power and space*, 217-246.

<sup>83</sup> Lobbies entendidos como grupos de presión que intervienen ante determinadas problemáticas, con el fin de movilizar a recursos, personas y comunidades hacia la toma de decisiones en la que se concilien los intereses de las partes involucradas.

<sup>84</sup> Millar, C., and Aiken, D. E. (1995). Conflict resolution in aquaculture: a matter of trust. *Cold-Water Aquaculture in Atlantic Canada*. Second edition. Andrew D. Boghen, ed. Moncton, NB: The Canadian Institute for Research on Regional Development. Citados por Marzano y Scott (2009).

Más allá de las problemáticas planteadas a la hora de trabajar con los stakeholders desde el planteamiento de las relaciones públicas, esta práctica es comprendida como un factor clave dentro del proceso de construcción de la reputación corporativa (Jambrino-Maldonado y de las Heras-Pedrosa, 2012), sea esta entidad comprendida como un organismo, una empresa, un “destino turístico” o incluso la marca que “pretende”<sup>85</sup> representar a una ciudad entera. Debido a su poder, su potencial y su capacidad rentable, la inversión y cuidado proactivo de estas relaciones (Torres-Mancera y de las Heras-Pedrosa, 2017) puede revertir positivamente en la participación de estos en el desarrollo de los proyectos estratégicos culturales, sociales y económicos.

Desde la perspectiva de las RR.PP. parece que se puede establecer un diálogo con los *stakeholders* (Kent y Taylor, 2002), basados en los valores de la reciprocidad, la proximidad, la empatía, el compromiso y la gestión del riesgo. Estos factores son considerados como buenos articuladores susceptibles de aplicación en cualquier tipo de acercamiento con los públicos de interés para lograr una comunicación exitosa (Ruiz-Mora, Lugo-Ocando y Castillo-Esparcia, 2016).

La reputación e imagen profesional de una entidad requiere el desarrollo e implementación de una serie de interacciones más allá de lo casual o espontáneo, desplegando una serie de estrategias de RR.PP. diseñadas desde las estructuras expertas específicas organizativas, creadas con el objetivo de dirigir las relaciones con los grupos de interés (Mainardes, Raposo y Alves, 2014). De ahí la importancia de identificar y alinear los diversos stakeholders involucrados con los objetivos estratégicos de la entidad, puesto que ellos mismos desempeñan un papel vital en la consecución de los mismos fines.

En entornos del sector de la educación y el legado cultural, como podría ser una universidad pública bien gestionada, las relaciones con los grupos de interés precisan de una serie de pasos básicos siempre y cuando se persiga el desarrollo estratégico de la entidad. Dichos pasos conllevan (Mainardes et al. 2014): a) identificar los grupos

---

<sup>85</sup> Nota de la autora sobre la discrepancia entre la representación real de una ciudad mediante la imagen, la percepción y el grado de identificación con ella, de sus propios ciudadanos.

relevantes, b) identificar su importancia, grado y calidad de su participación, c) valorar las necesidades y expectativas que tienen sobre la relación, e) evaluar la eficacia de las iniciativas de comunicación y relaciones públicas aplicadas, f) desarrollar una metodología y batería de prácticas organizativas flexibles que fomenten el sentido de pertenencia y fidelización, f) construir relaciones en función de su peso y relevancia (Freeman, 1984; Polonsky, 1995).

Sin embargo, ha acaecido una considerable falta de proactividad en el aprovechamiento de estas oportunidades a la hora de establecer relaciones públicas con los *stakeholders*. La investigación realizada por Alves, Mainardes y Raposo (2010) aporta un interesante análisis de grupos de interés atípicos con respecto a los enfoques clásicos, identificando perfiles alternativos igualmente interesantes y relevantes dada su potencial incidencia en la labor del *fundraising*. Hablamos de perfiles como los reclutadores, las organizaciones, grupos locales, escuelas, alumnos, familiares, corpus investigador y científico, aspirantes, entidades bancarias, asociaciones profesionales y de negocios, antiguos alumnos, alumnos de intercambio, etc. Todos ellos, suponen, además, fuentes de financiación alternativas en términos de captación de fondos. La consideración de todos ellos en el ámbito profesional de las RR.PP. siguen siendo, hoy en día, bastante infrecuentes, sea una universidad, una entidad privada o la marca corporativa de una ciudad determinada.

Por todo ello, el cuidado proactivo de estas relaciones y su implicación colaborativa en proyectos estratégicos a corto, medio y largo plazo, pueden convertirles en una poderosa en una enorme ventaja para el avance y la reputación (Jambrino y de las Heras, 2013) de una entidad concreta, siendo dicho efecto amplificado cuando se combina con una sensibilidad hacia la comunidad y sus preocupaciones sociales, mediante una RSC que enriquece y humaniza a la organización.

Aún a día de hoy, el corpus teórico e investigador apunta a tres bloques de amenazas en la gestión de profesional de los *stakeholders* desde la disciplina de las RR.PP. y su calidad: 1) la saturación de información en los canales de comunicación, el desorden y la falta de credibilidad de las fuentes por la falta de información bien documentada y ordenada 2) el efecto “cortina de humo” que tapa frecuentemente las verdaderos hechos relevantes de interés para los grupos de interés, y 3) la sensación de engaño y desconfianza a causa de los dos primeros factores (Grunig y Hunt, 2001)<sup>86</sup>.

Pero la literatura también pone en relieve métodos y prácticas contrastadas que facilitan el fortalecimiento de estas relaciones mediante 1) el acercamiento y empatía de las organizaciones con sus stakeholders, mediante una comunicación viva y bidireccional, 2) una interlocución clara y concisa con cada grupo, y 3) compartiendo información de interés en soportes de comunicación formales e informales (Torres-Mancera y de las Heras-Pedrosa, 2017).

---

<sup>86</sup> Grunig, J. y Hunt, T. (2001): Dirección de Relaciones Públicas, Gestión 2000, Barcelona. Citados por Castillo (2010)

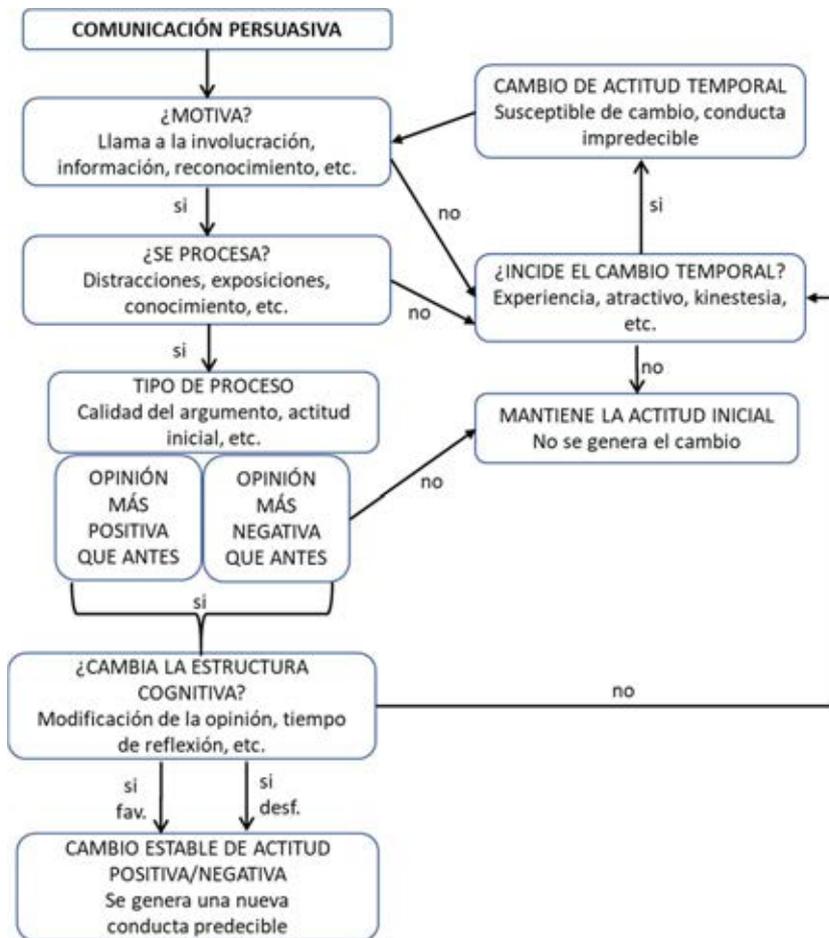
### **2.1.2. Enfoque Psicológico**

En el esfuerzo de entender a los stakeholders, su forma de presentarse, su ubicación, la forma de abordarles, de hablar con ellos y su modo de comportarse, la Psicología ha aportado interesantes datos (Castillo y Xifra, 2006), reflexiones y retos a solventar o al menos, para ayudar a trazar líneas futuras de investigación a desarrollar, con el objetivo de generar sinergias académicas y profesionales en el análisis integral del estado de la cuestión. Dentro del pool de enfoques que ofrece esta ciencia, la Psicología Social es la más cercana y práctica, cuando se trata de trabajar con los stakeholders como grupos de personas, categorizadas por intereses concretos y/o tipos de relación con una entidad determinada.

El Modelo de Semejanzas o *Likelihood Model* (Petty and Wegener, 1999) desgana los elementos actitudinales que inciden en la persuasión que una persona o entidad pretende generar en un sujeto o *stakeholder* determinado (ver gráfica 9), sea, por ejemplo un comportamiento físico o una aportación económica en respuesta a una actividad de fundraising (ver gráfica 9), pasando por una exposición del receptor a la argumentación, un aparente cambio actitudinal temporal, un cuestionamiento más profundo de la información transmitida tanto por la experiencia previa como por la comunicación verbal como no verbal del interlocutor y finalmente a una aceptación o rechazo del mensaje que conlleva un cambio actitudinal estable a favor o en contra del mensaje emitido con el objeto de persuadir explícita y/o indirectamente.

Otro modelo especialmente de utilidad, aunque menos conocido (Hallahan, 2000) es el Modelo Heurístico – Sistemático o *Heuristic-Systematic Model* (Chen and Chaiken, 1999), mediante el cual también se aborda la importancia de los roles interactivos de las personas a la hora de dotar de estrategia a los procesos comunicativos esforzados o sistemáticos, de manera que aquellos que se involucran menos suelen recurrir a atajos cognitivos a través de inferencias de señales secundarias, heurísticas o periféricas, mientras que un cambio actitudinal real va -al igual que se explica en el Modelo de Semejanzas- más allá y se fija en el individuo a través de razonamientos y datos consistentes más profundos. En ambos

modelos teóricos, el tiempo de exposición, la coherencia de las señales emitidas por el emisor y la afinidad, son consideradas como variables determinantes.



Gráfica 9. Modelo de Semejanzas o Likelihood Model (Petty and Wegener, 1999). Elaboración propia adaptada

El Modelo de Atributos y Prominencia Mitchell, Agle y Wood (1997), además de distinguir entre *stakeholders* voluntarios e involuntarios, los clasifica por grado de relevancia con respecto al poder, la legitimidad y la urgencia. Todos, rasgos relacionados con la actitud y la psicología aplicada. Para este modelo, el grado de percepción de estos tres atributos clave da como resultado el grado de relevancia y prioridad que la organización estipula a los intereses de éstos. Cuando se presenta un solo atributo, al *stakeholder* se le define como «latente», «expectante» cuando presenta rasgos de dos atributos y «definitivos», cuando presenta los tres atributos identificados por Mitchell, Agle y Wood (1997).

En función del poder el *stakeholder*, éste puede considerarse durmiente cuando no lo ejerce; peligroso cuando tiene una urgencia, dominante cuando se rige por la autoridad y legitimidad. Discreto cuando se ciñe a ésta última, y dependiente cuando la aplica junto con la urgencia, pero sin ejercer poder. Y con respecto al poder y la capacidad de influenciar en la toma de decisión corporativa, más allá de sus intereses empresariales iniciales, el área sociológica y de comportamiento organizacional (Etzioni, 1964)<sup>87</sup> distingue tres tipos de poder: 1) el coercitivo o físico, 2) el utilitario, material o económico y 3) el normativo, a través del uso de contenidos simbólicos.

La receptividad social o capacidad de respuesta como proceso (Carroll, 1979; Wartick, and Cochran, 1985; Clarkson, 1995) para la comprensión del rendimiento organizativo, identifica cuatro tipos de comportamiento a modo de réplica al intento de influencia social corporativa: reactiva/proactiva, defensiva/complaciente (ver tabla 10). Por parte de la organización, la respuesta social de la organización se compone de elementos como la misión, valores, código de conducta y la estructura desarrollada para la gestión de los procesos, la integración de inquietudes sociales en la política interna y pública, el establecimiento de objetivos y el grado de consecución de los mismos, de manera directa o a través de asociaciones profesionales.

<b>Valoración</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Ejecución</b>
Reactiva	Rechaza la responsabilidad	Menos de la solicitada
Proactiva	Anticipa la responsabilidad	Más de la solicitada
Defensiva	Admite la responsabilidad, pero la combate	Lo mínimo de lo solicitado
Complaciente	Acepta la responsabilidad	Toda la solicitada

Tabla 10. Tipos de comportamiento de los *stakeholders*, estrategias y actitudes hacia una organización. Clarkson (1995).

Este modelo analítico comportamental podría ayudar a las organizaciones a identificar y planificar mejor las estrategias más adecuadas para abordar a cada tipo, teniendo presente el carácter y las tendencias naturales ante la demanda de participación.

<sup>87</sup> Etzioni, A. (1964): *Modern organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall. Citado por Baro (2011)

### 2.1.3. Enfoque de la Comunicación

Aportaciones como la Teoría Situacional de los Públicos (Grunig, 1976) traen interesantes datos contrastados a la definición del comportamiento comunicativo de los *stakeholders*, clasificándose en función de su conducta interactiva, sea esta activa o pasiva con respecto a una entidad dada (Capriotti, 2007), e interna o externa con respecto al locus de referencia a ella. Las teorías aplicadas de los públicos, como la descrita por Hallahan (2000) (ver tabla 11), configuran matrices en las que el grado de conocimiento e involucramiento dan perfiles diferenciados en base a los cuales se debe trabajar el mensaje y el soporte si se quiere optimizar la relación.

		INVOLUCRAMIENTO	
		Baja	Alta
CONOCIMIENTO	Alto	Concienciado	Activo
	Bajo	Inactivo	Interesado
		Sin público	

Tabla 11. Modelo de los Cinco Públicos en función del grado de conocimiento e involucramiento. Hallahan (2000).

Este modelo aportó interesantes aplicaciones en la comunicación y las ciencias políticas, además de dar un recorrido más extenso a la clasificación de los públicos generada por Grunig (1976), en cuya teoría situacional apunta a una alta involucración ante un problema relevante, conduce a la obtención de una mayor información, por lo que se considera un componente de medida de involucración interesante. Si bien existen *stakeholders* alrededor de la organización, de manera externa, tipo proveedores, accionistas, asociaciones, clientes y la comunidad; también existen dentro de la propia entidad, a modo de usuarios internos, principalmente identificados y representados por los empleados, sindicatos y en muchas ocasiones, cuando concierne al tercer sector, el movimiento de voluntarios.

Así, en función del foco y objetivo de una comunicación determinada, ésta se cataloga normalmente en interna y/o externa. La comunicación interna, identificada hasta la fecha como un articulador estratégico a la hora de gestionar los propios Recursos Humanos (Piñuel, 1997)<sup>88</sup>. Dicha comunicación es a su vez segmentada en función de la direccionalidad del foco emisor del mensaje.

Teniendo presente la representación clásica de una organización en modo piramidal, la comunicación se clasifica en vertical, tanto ascendente o *botton-up*, como descendente o *top-down*; horizontal (Cervera, 2015:331) e incluso diagonal o transversal (Del Pozo Lite, 1997:126; Almansa, 2011:102), cuando se realiza entre dos personas de diferente unidades o áreas y distintos grados de responsabilidad jerárquica (ver gráfica 10).

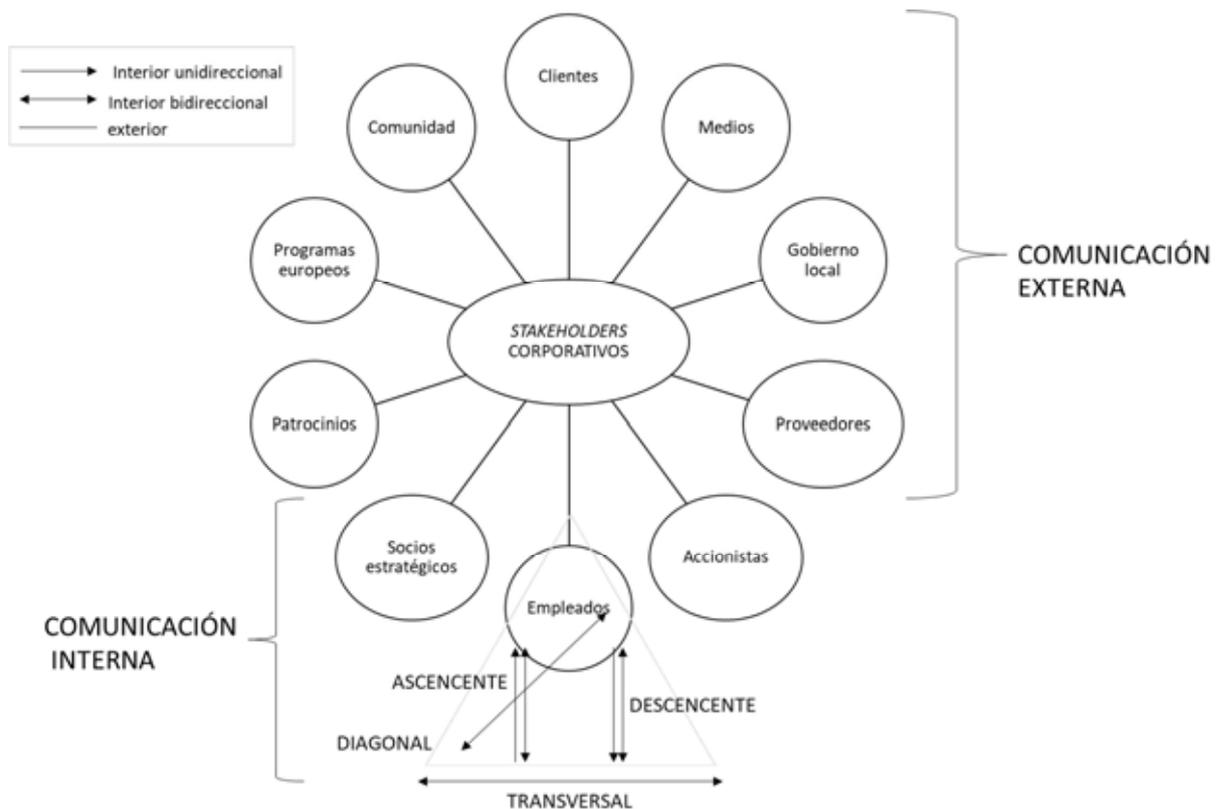
Con frecuencia, a la comunicación ascendente se le atribuye la capacidad de retroalimentación o *feedback* sobre la opinión de la parte operativa de la entidad a la dirección (Almansa, 2011:101). Sin embargo, este «proceso democrático», también es aplicable en su vertiente descendente y/o bidireccional, puesto que todos los componentes internos del ecosistema, es decir, las personas que la componen en primer grado como empleados, son susceptibles de acoger, valorar y aceptar la opinión comunicada. En teoría, a modo de crítica constructiva por el bien del clima y cultura organizacional, ampliándose por tanto la visión participativa empleado-dirección y viceversa.

En todo caso, las empresas empiezan a unificar criterios a la hora de reconocer la importancia y ventaja competitiva de la comunicación interna para cualquier tipo de organización (Burson Marsteller e IESE, 1992)<sup>89</sup>, en la ejecución eficaz y rentable de sus objetivos.

---

<sup>88</sup> Piñuel, J. L. (1997). Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones. Madrid: Síntesis. Citado por De Las Heras-Pedrosa, Ruiz-Mora y Paniagua (2018).

<sup>89</sup> Citado por Del Pozo (1997:127)



Gráfica 10. Modelo integrado tipos de comunicación y stakeholders. Elaboración propia

La comunicación externa, especialmente en los entornos globalizados actuales en los que discurren las organizaciones (L'Etang, 2009), es considerada un factor determinante a la hora de abordar a los diversos stakeholders que componen o afectan el ecosistema corporativo de una entidad dada. Las principales vías de aplicación de la vertiente exógena corporativa y comunicativa fluctúan desde las relaciones con los medios (por ejemplo, comunicados, ruedas de prensa, campañas, entrevistas y actividades de fidelización con los periodistas y gerentes de los soportes *above y below the line*)<sup>90</sup>, relaciones institucionales (Villafañe, 1998; Almansa, 2011: 117)<sup>91</sup>, página web corporativa, interacciones en redes sociales, jornadas, correos informativos tipo eNewsletter, comunicados vía CRM<sup>92</sup>, y actividades de relaciones públicas tipo foros, ferias y eventos.

<sup>90</sup> Soportes *Above the line*: medios convencionales tipo prensa, radio, tv, cine, exterior e internet. Soportes *below the line*: CRM, RR.PP. y Comunicación Interna, eventos, ferias, patrocinios, acción social y otros soportes no convencionales. Cervera, 2015:152.

<sup>91</sup> Villafañe, J. (1998). Luces y sombras del corporate en España. El estado de la publicidad y el corporate en España, Telefónica, Madrid, 219-234. Citado por Almansa (2011)

<sup>92</sup> Customer Relationship Management o CRM: software personalizado para el filtrado de la base de datos de una organización por categorías específicas de los públicos objetivo.

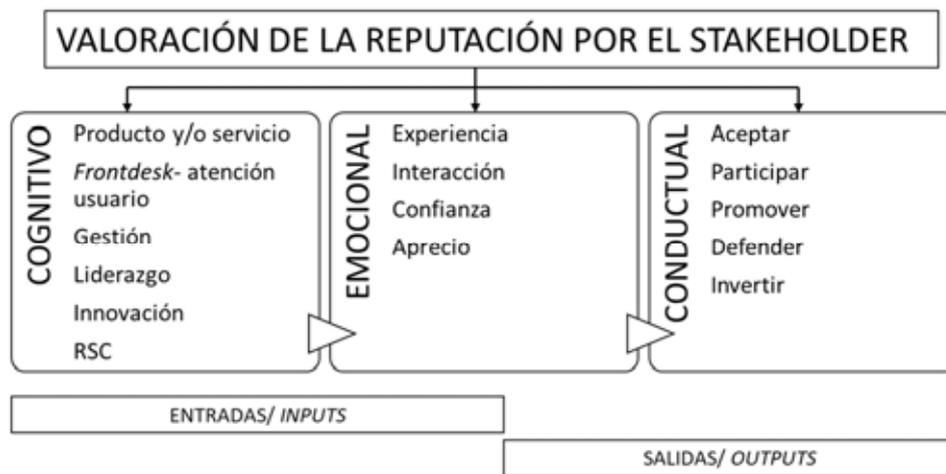
El carácter estratégico, táctico y competitivo de toda organización (Wilcox, Ault and Agee, 1998) precisa de habilidades expertas para planificar metódicamente la comunicación, tanto interna como externa, con los diferentes stakeholders. La segmentación en fases de este proceso (gráfica 11) aporta un valor clave en la consecución exitosa de los objetivos y el retorno rentable de la inversión de dichos esfuerzos.



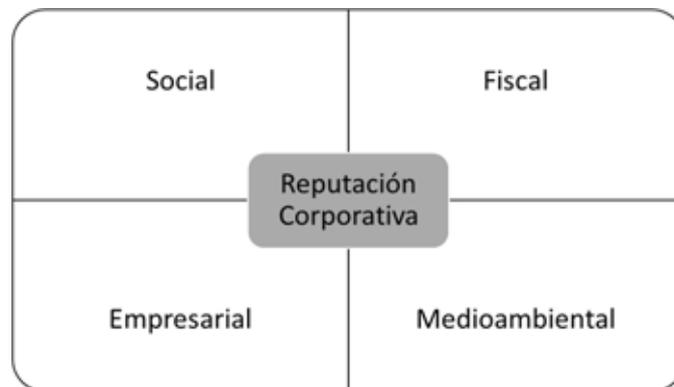
Gráfica 11. Fases y elementos del plan de comunicación y RR.PP. en una organización. Elaboración propia

**2.1.3.1. Reputación corporativa**

La comunicación organizativa o corporativa, también implica el trabajo de la reputación a través de “una sumatoria de activos intangibles como la cohesión interna, una eficiente imagen externa, la honestidad, la calidad de los servicios/productos, la sostenibilidad financiera, el buen gobierno y la RSC” (Jambrino-Maldonado y De las Heras-Pedrosa, 2013: 67). The Reputation Institute (2018) apela a factores cognitivos, emocionales y conductuales en dicho proceso comunicacional como decisores a la hora de influenciar a un *stakeholder* determinado (infograma 1).



Infograma 1. Factores decisivos en el proceso reputación corporativa percibida por el *stakeholder*.  
Elaboración propia



Gráfica 12. Tipos de actividad susceptibles de ser valoradas por los stakeholders. The Reputation Institute (2018). Elaboración propia

Construir una reputación sólida requiere el cumplimiento integral de una serie de dimensiones (gráfica 12), como son la social, la fiscal, la empresarial o profesional y la medioambiental (The Reputation Institute, 2018). De esta manera no sólo se valora cuán buena es la organización en términos éticos con la sociedad, sino además con respecto a la transparencia de sus ejercicios fiscales, su huella ecológica en el medioambiente; además de por supuesto generar una actividad, entendida como bien o servicio que es beneficioso para el usuario. Todas estas acciones precisan de la comunicación, dado que, en caso contrario, no serían percibidas como elementos de valor, susceptibles de construir dicha reputación.

Si una organización es percibida positivamente en estas dimensiones, se crea confianza y se fortalece la reputación. En cambio, si una organización es percibida negativamente, los *stakeholders* generan desconfianza hacia la entidad, con un efecto viral adverso tanto en primera persona como en su campo de actuación, su entorno laboral y social.

Sin embargo, las actuales normativas corporativas, especialmente aquellas que conciernen a la RSC, tienden a restar importancia a la labor de las RR.PP. en materias de generación de compromiso e involucración. Dicha visión, limita y reduce profesionalmente el valor de la comunicación a la hora de diseñar, implementar y dialogar en torno a los proyectos y políticas sociales elegidas (Ruiz-Mora, Lugo-Ocando, y Castillo-Esparcia, 2016), en las que el consenso periódico se presenta como una garantía en el fluir de la relación y de los resultados esperados.

#### **2.1.4. Enfoque Estratégico**

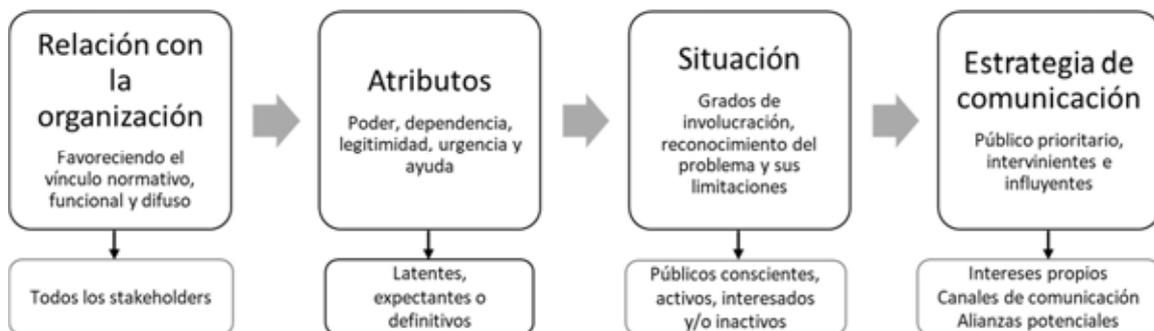
En la actualidad, valor de una organización no se mide solo en términos económicos, sino que además se vincula a otros importantes intangibles como son su capital humano o RR.HH. el capital social (Baro, 2011) y el capital relacional (Requena, 1991)<sup>93</sup>. En relación al patrimonio actual y potencial de las organizaciones con respecto a su vertiente sociocultural y relacional, dado que afecta e involucra a diversos stakeholders, es preciso invertir en recursos para “asegurar las negociaciones efectivas cuando hay intereses diferentes, la coordinación, la cooperación, y la resolución de conflictos para maximizar y distribuir los beneficios entre todas las partes (Alchian and Demsetz, 1972)<sup>94</sup>” (Baro, 2011:139-140).

Brad Rawlins (2006: 13) desarrolló el Modelo de Prioridades estratégicas a gestionar con los stakeholders conforme a cuatro pasos: 1) identificación de stakeholders, 2) priorización de stakeholders por sus atributos 3) priorización de stakeholders en función de la situación y 4) priorización de stakeholders en función de la estrategia comunicacional (gráfica 13).

---

<sup>93</sup> Requena, F. (1991). Redes sociales y mercado de trabajo. Elementos para una teoría del capital relacional. Madrid: CIS/Siglo XXI.

<sup>94</sup> Alchian, A. and Demsetz, H. (1972): “Production, information costs, and economic organization”, American Economic Review, vol. 62, pp. 777-795. Citados por Baro (2011:139-140).



Gráfica 13. Modelo de Prioridades y Vínculos con Stakeholders. Rawlins (2006).

Con respecto a las estrategias de comunicación con cada grupo, la forma más habitual de definir los diversos perfiles (Baro, 2011) se centra en las siguientes variables susceptibles de ser medidas y diferenciadas: a) Institucionales, en relación al *core business*<sup>95</sup>, tamaño, volumen de actividad, mercado, sector, etc. ; b) demográficas: edad, género, status socioeconómico, estado civil, educación, dedicación profesional, dogmas, profesión, vivienda, personas dependientes, etc.; c) geográficas: región, habitantes, clima; y d) psicográficas: grupos de referencia, clase social, personalidad, cultura y motivación.

Para algunos autores, las interacciones de índole estratégico que afectan a una entidad dada, especialmente cuando se trata de un concepto más amplio, como es el caso de la marca e imagen de una ciudad; la relación con los stakeholders se considera una actividad altamente compleja y politizada (Morgan, Pritchard y Piggott, 2003). Susceptible y vulnerable a las apreciaciones y actitudes que despierta, como si de una compleja red integrada en la que los puntos conectados se afectan mutuamente (Rawlins, 2006), como se contempla en el modelo sistemático e integral de gestión de los vínculos.

<sup>95</sup> *Core business*: industria o especialidad, del negocio o misión organizacional

Podría decirse que el los stakeholders componen el amplio escenario, el marco dinámico en el que la organización actúa e interactúa con la sociedad (Wu, 2007), por lo que el trabajo de alineación de estos con los intereses y objetivos corporativos o institucionales es de alta relevancia e impacto (Mainardes, Raposo y Alves, 2014).

Descendiendo la perspectiva estratégica al paradigma del desarrollo sostenible, la compatibilidad económica y la trascendencia social (Ludovico de Almeida and Campelo de Melo, 2016)<sup>96</sup>, los estudios corroboran que se requiere una gestión altamente cualificada profesional de la compleja red que compone el ecosistema de los stakeholders, siempre que se quiera construir ventajas competitivas sólidas, avaladas y participadas.

En todo este proceso, el sentimiento de identificación y pertenencia con respecto al fin organizacional (De las Heras-Pedrosa, Jambrino-Maldonado and Iglesias-Sánchez, 2016), se convierte en uno de los bienes más preciados y cotizados. Ganar el respeto y la confianza personal de cada miembro, despertar una actitud de colaboración (Ariño, De la Torre and Ring, 2005) hacia el proyecto objetivo son requisitos previos para su funcionamiento, y elementos a cuidar si se desea una verdadera huella sostenible, más allá de los fines propios.

Pero la robustez y la sinergia constructiva creada a través de estas relaciones pueden verse menguadas por disrupciones externas, por ejemplo, a causa de los conflictos de intereses políticos y económicos (Költringer y Dickinger, 2015). Conseguir el consenso de opiniones para la toma de decisiones es un arduo trabajo, que precisa de un constante cuidado de la sensación de equipo, más allá de las inquietudes particulares.

---

<sup>96</sup> Ludovico de Almeida, M.F. and Campelo de Melo, M.A. (2016). Sociotechnical regimes, technological innovation and corporate sustainability: from principles to action. *Technology Analysis & Strategic Management*, 29(4), 395–413. doi:10.1080/09537325.2016.1215419

Los deseos y frustraciones en la reciprocidad anhelada y la interdependencia sistémica de los comportamientos de los componentes generan en muchas ocasiones un escenario real crudo lejano del concepto idílico académico (Hall, 2003) como resultado de la complejidad de las predilecciones individualistas, las diferencias y la lucha intereses (Millar y Aiken, 1995)<sup>97</sup>.

Los valores representados por las organizaciones, sus sectores de actividad, el contexto sociopolítico en el que operan, sus prácticas éticas y otras variables directas e indirectas, dinámicas y fluctuantes; influyen sustancialmente, aunque no siempre de manera consciente, en las percepciones y las tomas de decisiones de las partes involucradas (Geels, 2004).

Las coaliciones “*multi-stakeholder*” presentadas por Brouwer, Woodhill, Hemmati, Verhoosel y Van Vugt (2015) traen a la luz un interesante modelo en la que se favorece la cooperación entre diferentes grupos mediante el planteamiento de problemas e intereses comunes que consiguen sobrepasar las barreras individuales, facilitados a través de unos principios prácticos y eficaces que apelan a la innovación conjunta, la transformación, la evolución, la gestión del cambio, la comunicación eficaz y el liderazgo colaborativo.

De esta manera, al stakeholder se le considera, cada vez más, como activo de la organización (Kochan and Rubistein, 2000:383) con un alto riesgo potencial de conflicto cuando no se gestiona de manera eficiente, siendo el verdadero reto unir los diferentes intereses mediante una sensación consistente de poder compartido. Algunos autores apuestan por la difusión en abierto de la información (Iglesias-Sánchez, Jambrino-Maldonado and De las Heras-Pedrosa, 2015) y la transferencia de conocimiento, como vía para paliar dichos conflictos, a la vez que se estimula la creación de valor conjunta.

---

<sup>97</sup> Millar, C., and Aiken. D. (1995). Conflict Resolution in Aquaculture: A Matter of Trust. In Coldwater Aquaculture in Atlantic Canada, A. Boghen, ed., pp. 617–645. Moncton: Canadian Institute for Research on Regional Development. Citados por Marzano and Scott (2009:250).

La comunicación es considerada un factor clave a la hora de fortalecer la reputación de las empresas (Bebbington, Larrinaga, and Moneva, 2008, p. 337)<sup>98</sup> y el grado de compromiso de los stakeholders con la organización, de manera que se convierten en facilitadores en la consecución de los objetivos estratégicos de su razón de ser o *core activity*.

La representación gráfica mediante la elaboración de un mapa de identificación y localización de *stakeholders* puede ser de gran utilidad a la hora de trazar el plan estratégico para interactuar con ellos, tipo el modelo tipo radial de Frooman (1999), a raíz del cual se defina de forma más nítida los objetivos específicos a conseguir con cada uno de ellos, en consonancia con la misión, visión y valores de la propia organización y en su búsqueda de sintonía con cada uno de los componentes del mapa. Se puede ejecutar así una línea de actuación que va de lo general a lo particular, es decir del macro escenario global por categoría de stakeholder al microespacio concreto e individual de cada unidad, pudiéndose invertir en ocasiones concretas el orden, trabajándose primero unos stakeholders singulares determinados, que generen tracción y prescripción a modo de pioneros o *first movers*, al resto de integrantes de los grupos de interés de la organización.

---

<sup>98</sup> Bebbington, J., Larrinaga, C. and Moneva, J. (2008), "Corporate social reporting and reputation risk management", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 21 No. 3, pp. 337-361. <https://doi.org/10.1108/09513570810863932>. Citados por Ruiz-Mora, Lugo-Ocando, y Castillo-Esparcia (2016)

## Referencias capítulo 2

- Almansa Martínez, A. (2011) Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación: la dirección de comunicación en la actualidad. Sevilla: Comunicación Social.
- Alves, H., Mainardes, E. W., and Raposo, M. (2010). A relationship approach to higher education institution stakeholder management. *Tertiary Education and Management*, 16(3), 159-181. doi:10.1080/13583883.2010.497314
- Ariño, A., De la Torre, J., and Ring, P. S. (2005). Relational quality and inter-personal trust in strategic alliances. *European Management Review* 2005, 1(2), 15–27, DOI:10.1057/palgrave.emr.1500026
- Baro, M. (2011). Jerarquización de stakeholders para la construcción del capital social de las organizaciones. *Mediaciones Sociales*, (9) doi:10.5209/rev\_MESO.2011.n9.38013
- Berjillos, A., Jiménez, M. T., Valencia, P. T., and Peralbo, A. C. (2009). Stakeholders, intangibles y generación de valor en las empresas del IBEX-35: Una estimación mediante modelos de panel. *Spanish Journal of Finance and Accounting / Revista Española De Financiación y Contabilidad*, 38(142), 239-263. doi:10.1080/02102412.2009.10779668
- Brouwer, J. H., Woodhill, A. J., Hemmati, M., Verhoosel, K. S., and van Vugt, S. M. (2016). The MSP guide: How to design and facilitate multi-stakeholder partnerships. Centre for Development Innovation, Wageningen University and Research.
- Burrows, J. (1999). Going beyond labels: A framework for profiling institutional stakeholders. *Contemporary Education*, 70(4), 5.
- Carroll, A. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. <https://doi.org/10.2307/257850>
- Capriotti, P. (2007). El concepto de relación como fundamento de la naturaleza de los públicos en Relaciones Públicas. *Sphera Pública* [en línea] 2007. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29720421005> ISSN 1180-9210. Consultado el 3 de marzo de 2019.

Capriotti, P. (2013). Planificación estratégica de la imagen corporativa. 4ª Ed. Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.

Castillo, A. (2010): Introducción a las Relaciones Públicas. Málaga: Instituto de Investigaciones en Relaciones Públicas. Versión electrónica Jabega.

Castillo, A., y Xifra Triadú, J. (2006). Investigación bibliométrica de las tesis doctorales españolas sobre las relaciones públicas. *Anàlisi: Quaderns De Comunicació i Cultura*, (34), 141-161.

Castillo Esparcia, A., Smolak Lozano, E. y Fernández Souto, A. (2017). Lobby y comunicación en España. Análisis de su presencia en los diarios de referencia. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, pp. 783 a 802.

Cervera Fantoni, A. L. (2015). Comunicación total. 5a ed. act. y amp. Madrid: Esic, 2015.

Chen, S., and Chaiken, S. (1999). The heuristic-systematic model in its broader context. *Dual-process theories in social psychology*, 15, 73-96.

Clarke, T. (1997). Stakeholder communications. En: *Journal of Communication Management*, vol.2, nº3, pp.206-207. Citado por Míguez González, M. I. (2007). Análisis del uso de los conceptos de público, stakeholder y constituent en el marco teórico de las relaciones públicas. *Zer: Revista De Estudios De Comunicación*, (23).

Clarkson, M.B.E. (1991). The strategic management of stakeholder relations and corporate social responsibilities. Paper presented at the Strategic Management Society Conference.

Clarkson, M. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117. doi:10.5465/amr.1995.9503271994

De Las Heras-Pedrosa; C., Jambrino-Maldonado, C., and Iglesias-Sánchez, P. (2016). Fundraising a way to get funding in Spanish public universities. *Prisma Social* 2016, 16, 711-753.

De Las Heras-Pedrosa, C., Ruiz-Mora, I. y Paniagua Rojano, F.J. (2018). *Gestión de la Comunicación en Instituciones*. Pearson.

Del Pozo Lite, M. (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna: su influencia en la gestión estratégica*. Madrid: Fragua.

Donaldson, T., and Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. doi:10.5465/amr.1995.9503271992

Duane, T. (1999). The elaboration likelihood model: Current status and controversies. *Dual-process theories in social psychology*, 41.

Freeman R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. First published under the Pitman Publishing imprint in 1984. Digitally printed version by Cambridge University Press 2010. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=NpmA\\_qEiOpkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Free+man+1984+Strategic+management:+A+stakeholder+approach&ots=60ggC2S3MH&sig=I9Dr1vjZGUJiOdDTF6\\_nGyjxtzk#v=onepage&q=Freeman%201984%20Strategic%20management%3A%20A%20stakeholder%20approach&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=NpmA_qEiOpkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Free+man+1984+Strategic+management:+A+stakeholder+approach&ots=60ggC2S3MH&sig=I9Dr1vjZGUJiOdDTF6_nGyjxtzk#v=onepage&q=Freeman%201984%20Strategic%20management%3A%20A%20stakeholder%20approach&f=false). Consultado el 23 de febrero de 2019.

Frooman, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *The Academy of Management Review*, 24(2), 191–205. <https://doi.org/10.2307/259074>

Geels, F. W. (2004). From sectoral systems of innovation to socio-technical systems: Insights about dynamics and change from sociology and institutional theory. *Research policy*, 33(6-7), 897-920.

Grunig, J. E. (1976). *Organizations and public relations: Testing a communication theory*. Journalism Monographs, 46

Grunig, J.E., and Dozier, D. (2008). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Nueva York: Routledge.

Grunig, J. E. y Hunt, T. (2003). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Planeta.

Grunig, J. E., Hunt, T., y Xifra, J. (2003). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.

Grunig, J.E. and Repper, F.C. (1992) *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Chapter 6: Strategic Management, Public and Issues. Grunig, J.E., and Dozier, D. (2008). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Nueva York: Routledge.

Hallahan, K. (2000). Inactive publics: The forgotten publics in public relations. *Public Relations Review*, 26(4), 499-515. doi:10.1016/S0363-8111(00)00061-8

Hall, C. M. (2003). Politics and place: an analysis of power in tourism communities. In *Tourism in Destination Communities*, 99-114. S. Singh, D. Timothy and R. Dowling, eds.; Wallingford: CABI; 99–113, DOI:10.1079/9780851996110.0099

Jambrino-Maldonado, C., and De las Heras-Pedrosa, C. (2013). Building a model of corporate reputation observatory for a tourist destination. *Tourism of Management Studies* 2013, 1, 66-76.

Kent, M. L., and Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review*, 28(1), 21-37. doi:10.1016/S0363-8111(02)00108-X

Kochan, T., and Rubistein, S. (2000): "Toward a stakeholder theory of the firm: the Saturn Partnership", *Organization Science*, vol. 11, nº 4, pp. 367-386. DOI: 10.1287/ORSC.11.4.367.14601; <http://dx.doi.org/10.1287/ORSC.11.4.367.14601>

Költringer, C., and Dickinger, A. (2015). Analyzing destination branding and image from online sources: a web content mining approach. *Journal of Business Research* 2015, 9(68), 1836–1843, DOI:10.1016/j.jbusres.2015.01.011

L'Etang, J. (2009). Public relations and diplomacy in a globalized world: An issue of public communication. *American Behavioral Scientist*, 53(4), 607-626. doi:10.1177/0002764209347633

Mainardes, E.W., Raposo, M. and Alves, H. (2014): "Universities Need a Market Orientation to Attract Non-Traditional Stakeholders as New Financing Sources". *Public Organiz Rev*, 14 (1), 159-171. doi:10.1007/s11115-012-0211-x.

Marzano, G., and Scott, N. (2009). Power in destination branding. *Annals of Tourism Research* 2009, 2(36), 247-267. doi:10.1016/j.annals.2009.01.004

Míguez-González, M. I. (2006). Teoría situacional de los públicos: Las nuevas aportaciones desde la década de los noventa. *Comunicación y Sociedad: Revista De La Facultad De Comunicación*, 19(2), 133-162.

Míguez González, M. I. (2007). Análisis del uso de los conceptos de público, stakeholder y constituent en el marco teórico de las relaciones públicas. *Zer: Revista De Estudios De Comunicación*, (23)

Mitchell, R. K., Agle, B. R., and Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. doi:10.5465/amr.1997.9711022105

Morgan, N. J., Pritchard, A., and Piggott, R. (2003). Destination branding and the role of the stakeholders: The case of New Zealand. *Journal of Vacation Marketing*, 9(3), 285–299. doi:10.1177/135676670300900307

Petty, R.E., and Wegener, D.T. (1999). Chapter 3: The Elaboration Likelihood Model: Current Status and Controversies. Chaiken, S., and Trope, Y. (1999). *Dual process theories in social psychology*. New York: The Guilford Press.

Prideaux, B., and Cooper, C. (2003). Marketing and destination growth: A symbiotic relationship or simple coincidence? *Journal of vacation marketing*, 2003, 9(1), 35-51, DOI:10.1177/135676670200900103

Polonsky, M. J. (1995). A stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 10(3), 29-46. doi:10.1108/08858629510096201

Rawlins, B. L. (2006). Prioritizing stakeholders for public relations. Disponible en <http://www.scribd.com/doc/4237201/Priorizing-Stakeholders-for-PR-Brad-LRawlins>. Consultado el 24 de febrero de 2019.

Ruiz-Mora, I., Lugo-Ocando, J., and Castillo-Esparcia, A. (2016). Reluctant to talk, reluctant to listen: Public relations professionals and their involvement in CSR programmes in Spain. *Public Relations Review* 2016, 3(42), 402–40, DOI:10.1016/j.pubrev.2015.11.008

The Reputation Institute (2018). How you're your company be judge. 2018. [https://ri.reputationinstitute.com/hubfs/\\_PDF/RepTrak/2018\\_Global\\_CR\\_100.pdf](https://ri.reputationinstitute.com/hubfs/_PDF/RepTrak/2018_Global_CR_100.pdf). Consultado el 9 de febrero de 2019.

Torres-Mancera, R., y De las Heras-Pedrosa, C. (2017). Fundraising, comunicación y relaciones públicas. *Desarrollo cultural de una marca de ciudad: Málaga. Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, (136), 375. doi:10.16921/chasqui.v0i136.2841

Wartick, S., and Cochran, P. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *The Academy of Management Review*, 10(4), 758–769. <https://doi.org/10.5465/AMR.1985.4279099>

Wilcox, D. L., Ault, P. H. and Agee, W. K. (1998). *Public Relations: strategies and tactics*. 5th edition. Longman. United States

Windsor, D. (1992). Stakeholder Management in Multinational Enterprises. *Proceedings of the International Association for Business and Society*, 3, 241–255. doi:10.5840/iabsproc1992316

Wu, X. (2007). Stakeholder identifying and positioning (SIP) models: From google's operation in china to a general case-analysis framework. *Public Relations Review*, 33(4), 415-425. doi:10.1016/j.pubrev.2007.08.016

Xifra, J. (2003). *Teorías y estructura de las relaciones públicas (1ª en español ed.)*. Madrid. McGraw Hill-Interamericana de España.

## CAPÍTULO 3. Teorías y enfoques del Fundraising

### 3.1. Teorías del Fundraising desde las diferentes escuelas

Actualmente, es bastante habitual relacionar el fenómeno o actividad del fundraising o captación de fondos como una especialización de las RR.PP. (Kelly, 1995), rompiéndose un poco el encasillamiento clásico en materias de estudios de mercado y técnicas de *marketing*. No obstante, el fundraising también ha suscitado históricamente el interés, además de cierta necesidad, en ámbitos de la economía, la psicología, la sociología y la comunicación.

A partir de la noción actual aportada por la Asociación Española de Fundraising (AEFR)<sup>99</sup>, en el presente estudio, se percibe su aplicación más allá de sus fines económicos, como una red holística en la que confluyen intereses, necesidades, relaciones entre personas y organizaciones, la persecución de fines sociales, la concienciación y el desarrollo de proyectos que apoyen al estado de bienestar, favoreciendo la gestión del cambio de su realidad. Unos retos generales se presentan ante la realidad profesional de la persona elegida para dichas funciones, cuyo desempeño se vincula a valores y criterios de responsabilidad, transparencia y eficiencia para garantizar la credibilidad de sus fines altruistas en pro de la contribución a la sociedad, ante los diversos *stakeholders*, de manera que se consiga la máxima sostenibilidad posible.

---

<sup>99</sup> “La captación de fondos no es un concepto limitado exclusivamente a dinero o a ingresos, el Fundraising implica también la construcción de relaciones con los donantes, la transparencia y el combate de la injusticia social y la mejora de la calidad de vida de las personas.”

Estos factores ponen en relieve el estrés potencial actual del sector del fundraising, cada vez más demandante de resultados y más competitivo ante un mercado y un público saturado de información y de publicidad. Conscientes de ello, las entidades sin ánimo de lucro han comenzado a trabajar intentando crear estrategias y tácticas de relaciones públicas, mirándose en el ideal empresarial de aquellas entidades que operan profesionalmente y con ánimo explícitamente lucrativo (Reynolds and Beatty, 1999)<sup>100</sup>.

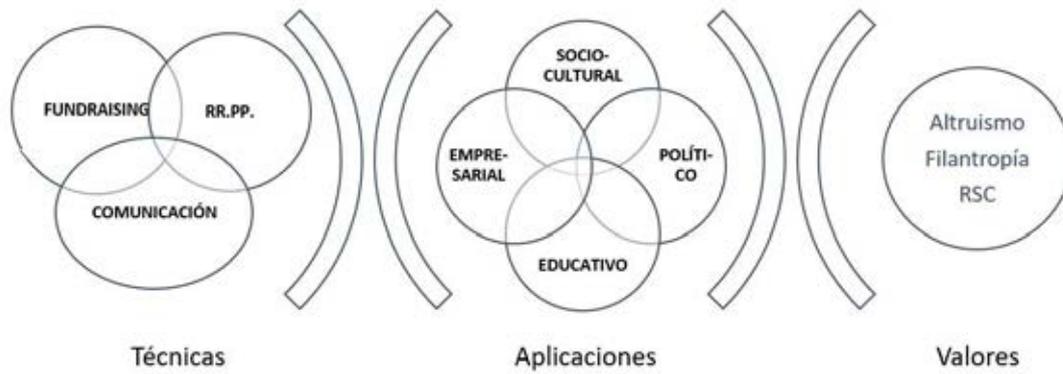
Norteamérica y Reino Unido siguen siendo hoy en día los modelos de referencia históricos cuando se habla de *fundraising* desde su vertiente más práctica y profesional. Las dimensiones políticas, financieras y educativas (Opdycke and Miller, 2009; Wilcox, Ault and Agee, 1998) destacan especialmente por mostrar a su vez la sensibilidad y reconocimiento de las técnicas de comunicación y RR.PP. como elementos clave sobre los que pivotar.

Las técnicas de *fundraising* en el ámbito organizativo se suelen enmarcar en campos de actuación conjuntos con las relaciones públicas y la comunicación, de tal forma que se pretende dar cobertura a un amplio y diverso rango de fines de naturaleza social, cultural, política, educativa, y/o empresarial. Vinculadas a valores como el altruismo, entendida por la RAE como la diligencia en procurar el bien ajeno aun a costa del propio o el fenómeno por el que algunos genes o individuos de la misma especie benefician a otros a costa de sí mismos; el patrocinio, el mecenazgo y la responsabilidad social, además del objetivo “filantrópico”<sup>101</sup> del marketing social. En función de la idiosincrasia de cada entidad y tipo de *stakeholder* con el que se interacciona, las bases fundacionales (misión, visión y valores), los importes financieros perseguidos, el origen y el destino de los fondos recaudados, el output o resultado de las técnicas y la combinación de dichas variables darán un resultado particular diferencial, con la impronta implícita del ADN de estos rasgos diferenciales de cada proyecto, cada entidad y cada tipo de relación con el ecosistema total conformado por los *stakeholders* (ver gráficas 14 y 15).

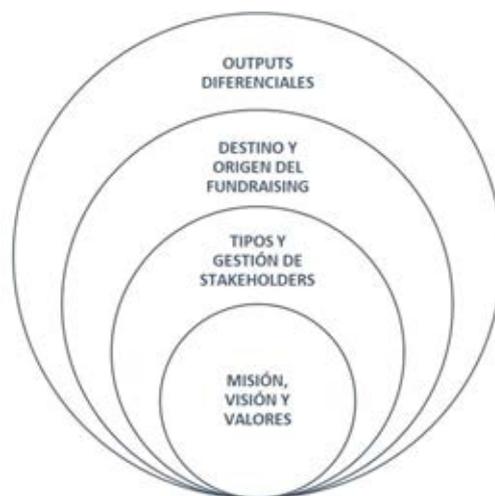
---

<sup>100</sup> Reynolds, K. E., and Beatty, S. E. (1999). Customer benefits and company consequences of customer-salesperson relationships in retailing. *Journal of Retailing*, 75(1), 11–32. doi:10.1016/s0022-4359(99)80002-5

<sup>101</sup> Filantropía: Amor al género humano. Fuente: RAE



Gráfica 14. Aplicaciones de fines y valores posibles de la combinación del *fundraising* con las RR.PP. y la Comunicación. Elaboración propia



Gráfica 15. Modelo simplificado del ecosistema del *fundraising*. Elaboración propia

Las organizaciones han querido hacer suyo el sentimiento humano de la filantropía a través de la filantropía corporativa, o más concretamente a través de la filantropía estratégica (Austin, 2000; Marx, 1999; Porter y Kramer, 2002; Sasse and Trahan, 2007; y Smith, 1994<sup>102</sup>), con el objetivo de alimentar la fidelización de los grupos de interés. En un constructo teórico que abarca desde el interés propio al sentimiento elevado del altruismo (Kelly, 1998), Porter y Kramer (2002) desarrollan un interesante **modelo de convergencia de intereses** o *convergence of interest*, en el que identifican la importancia de la motivación psicológica orientada a la filantropía social en la búsqueda de respuestas de las organizaciones a la hora de optimizar la rentabilidad de su cuenta de resultados y su impacto social.

Las estrategias de *fundraising* componen un *pool* o batería de posibles combinaciones y elementos para articular acciones orientadas a la consecución de recursos económicos o en especie y a la gestión eficaz de los mismos. La obtención de dicho capital, a modo de fondos tangibles o intangibles, pueden tener como origen entidades de diversa índole: organismos públicos o privados, empresas o personas particulares. El destino primordial es la contribución a la sostenibilidad de proyectos generalmente sociales, sanitarios, culturales/educativos/patrimoniales y medioambientales; que sustenten, beneficien y favorezcan el desarrollo de un sector de la sociedad lo más amplio posible.

La puesta en práctica del fundraising conlleva la aplicación de métodos y herramientas de trabajo e interacción con los diversos *stakeholders*, con idea de fortalecer y ampliar en calidad y cantidad las colaboraciones. Las formas más habituales de materializar dichas colaboraciones son “donaciones económicas, donaciones en especie, organización de actividades a beneficio de la organización, patrocinio de actividades y eventos oficiales organizados por la organización, hacerse socio a modo particular o como entidad, destinar un porcentaje del beneficio, anual a la labor social; y/o firmando un acuerdo o convenio de RSC para afianzar la sostenibilidad de la colaboración (Breeze, Wilkinson, Gouwenberg and

---

<sup>102</sup> Smith, C. (1994). The new corporate philanthropy. Harvard Business Review, 72(3), 105-114. Citado por Cho y Kelly, 2014

Schuyt, 2011; Cartwright and Patel, 2013; Moon and Azizi, 2013; De las Heras-Pedrosa, Jambrino-Maldonado and Iglesias- Sánchez, 2016<sup>103</sup>; Torres Mancera y De las Heras-Pedrosa (2017). Ver gráfica 16.

Sin embargo, de entre las principales herramientas de captación de fondos, el cuidado de las relaciones es sin duda, un factor proactivo decisivo (Moon y Azizi, 2013), que además de su rol constructivo, ayuda a prevenir o minimizar el impacto de posibles reacciones negativas de los *stakeholders* objetivo.



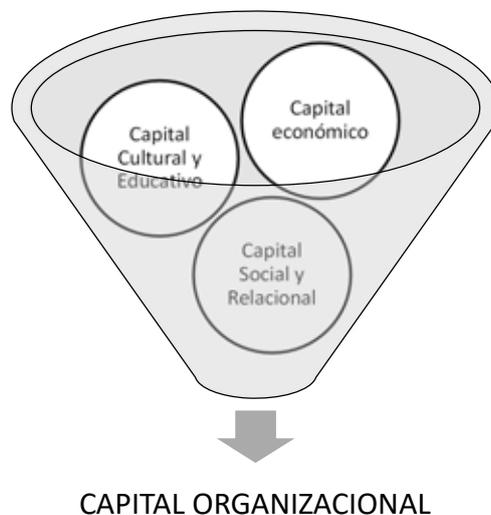
Gráfica 16. Herramientas más habituales de *fundraising*. Elaboración propia

<sup>103</sup> Breeze, B., Wilkinson, I., Gouwenberg, B. and Schuyt, T. (2011). Giving in evidence. Fundraising from philanthropy in European universities. Studies and Reports. Brussels: European Commission.

Cartwright, E., and Patel, A. (2013). How category reporting can improve fundraising. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 87, 73–90. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2013.01.003>

Moon, S., and Azizi, K. (2013). Finding donors by relationship fundraising. *Journal of Interactive Marketing: A Quarterly Publication from the Direct Marketing Educational Foundation*, 27(2), 112–129. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2012.10.002>

Autores como Baro (2012)<sup>104</sup> hacen referencia expresa al factor social como una dimensión clave más a la hora de capitalizar el valor de las organizaciones (ver gráfica 17), teniendo como referencia los interesantes apuntes de Pierre Bourdieu (1986: 46)<sup>105</sup>, al segmentar el “trabajo acumulado” o capital total de una empresa u organización en: a) capital económico clásico, con sus activos y pasivos; b) capital cultural, conformada por bienes culturales y educativos como los valores, el conocimiento la lengua, las competencias y habilidades especialmente arraigadas localmente (como la artesanía y la gastronomía), libros y manuscritos, obras de arte; c) capital social basado en vínculos y relaciones internamente entre los miembros de la organización pero también externamente con el resto de *stakeholders* que inciden directa o indirectamente en la organización, además de las propias organizaciones entre sí.



Gráfica 17. Capital susceptible de ser objetivo de *fundraising*. Elaboración propia

<sup>104</sup> Baro, M. (2012). Jerarquización de stakeholders para la construcción del capital social de las organizaciones. *Mediaciones Sociales*, (9) doi:10.5209/rev\_MESO.2011.n9.38013

<sup>105</sup> Bourdieu, P. (1986): “The forms of capital”, in RICHARDSON, J. G. (ed.): *Handbook of theory and research for the sociology of education*. New York: Greenwood. citados por Baro (2012)

Robinson Schmid y Siles (2002)<sup>106</sup> aportan otros matices al concepto del capital social profundizando en su concepción psicológica al destacar la importancia de la motivación, la empatía y el respeto a la hora de producir beneficios para ambas partes y valores añadidos de carácter intangible, más allá del mero enfoque del intercambio de recursos o ayudas.

El concepto *win-win* o ganar-ganar aparece de manera transversal e interdisciplinar como una de las opciones más aplaudidas cuando se habla de modelos que consigan satisfacer de manera estratégica las expectativas de los *stakeholders* (Cho y Kelly, 2014), en la que todos tengan la percepción de ser ganadores en la sinergia generada gracias al *fundraising*, de manera que se confluya en una especie de filantropía estratégica y un crecimiento económico (Kelly, 1998; Logsdon, Reiner and Burke, 1990<sup>107</sup>; Porter y Kramer, 2002). Igualmente, se hace referencia expresa a las RR.PP. como actividad necesaria para la gestión de dichas relaciones (Ferguson, Weigold and Gibbs, 1984; Cho and Kelly, 2014).

En función de la naturaleza de la aportación, colaboración, ayuda o donación objeto del *fundraising*, aparecen vehículos de articulación para que la relaciones entre los donantes y las organizaciones confluyan. Dichas actividades planificadas para conseguir recaudar fondos son segmentadas en tres categorías por Cho y Kelly (2014): 1) el patrocinio filantrópico o altruista; 2) el intercambio transaccional, por interés propio); 3) y la integración de las dos primeras mediante el formato de las relaciones comunitarias integrativas en las que se combinan los motivos altruistas y los intereses propios.

La importancia del *fundraising* y su aplicabilidad necesaria y diferencial, es reconocida también por el sector del arte y la cultura (Byrnes, 2012), siendo entendida por éste como “una tarea cotidiana que tiene como objetivo incrementar la capacidad de una entidad para ejecutar y darle recorrido a su misión fundacional a través de la recaudación de fondos económicos, y para fidelizar y aumentar el número de colaboradores de manera sostenible y constante, es fundamental desempeñar a tiempo completo esta labor, que además es de

---

<sup>106</sup> Robison, L., Schmid, A., and Siles, M. (2002). Is Social Capital Really Capital? Review of Social Economy, 60(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/00346760110127074>

<sup>107</sup> Logsdon, J., Reiner, M., and Burke, L. (1990). Corporate Philanthropy: Strategic Responses to the Firm's Stakeholders. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 19(2), 93–109. <https://doi.org/10.1177/089976409001900202>

las que más presión recibe, ya que la continuidad de la organización depende en gran medida de su competencia para recabar aportaciones tanto particulares como corporativas” Torres-Mancera y De las Heras-Pedrosa (2017:379).

La realidad, el estado de la cuestión se encuentra ante un invariable contexto micro y macro dimensional en continuo cambio, aparentemente en evolución, que ofrece directa o indirectamente oportunidades en todos los sectores, en todas las dimensiones, especialmente en lo que respecta a la necesidad de captar fondos, siempre expuesta, a veces de manera directa, otras retraídas en los deseos de trascendencia de las organizaciones. La estructura económica, los gobiernos, los movimientos y causas sociales que defender, las necesidades y riesgos demográficos, el soporte tecnológico, los tesoros y las ambiciones de conocimiento a través de la educación, la preservación del patrimonio artístico y cultural, la transferencia del conocimiento. Todos aspiran a disponer de mayores partidas económicas para cubrir y desarrollar proyectos, apuntando al fundraising como la práctica adecuada para tal fin.

Un plan de acción y desarrollo para alcanzar los objetivos propuestos a corto, medio y largo plazo, precisa del aprovisionamiento de recursos siempre que se quiera alcanzar y optimizar los resultados de manera lo más sostenible posible, y para ello la aplicación del *fundraising* como instrumento para activar, dinamizar y maximizar la capacidad de financiación, comienza a emerger de manera profesional en los años 70 (Dale, 2017)<sup>108</sup>, se reconoce y se requiere, siendo su pronóstico positivo (Torres-Mancera y De las Heras-Pedrosa, 2017) en cuanto a su demanda profesional a futuro por no sólo entidades de naturaleza altruista *per se*, sino también por aquellas entidades con ánimo de lucro que destinen una parte de su actividad a proyectos no lucrativos tipo RSC o de economía circular.

---

<sup>108</sup> Dale, E. J. (2017). Fundraising as women's work? examining the profession with a gender lens. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 22(4), n/a. doi:10.1002/nvsm.1605

Pero para la credibilidad de la actividad del *fundraising*, resulta importante establecer objetivos económicos lo más realistas posibles, para no caer en el error de generar expectativas sobrevaloradas o sueños utópicos que estresen en exceso a los profesionales y entidades (Byrnes, 2012) y terminen en situaciones difíciles de déficit operativo importante.

En el proceso natural de desarrollo, ejecución y consecución de objetivos (ver gráfica 18), el fundraising compone un eslabón más de la cadena de valor de la entidad, a la hora de sostener económicamente, y con la ayuda de los diversos *stakeholders*, conectados gracias a planes específicos (Wilcox, Ault, and Agee, 1998) fundamentados en las RR.PP., la psicología y la comunicación, sin perder de vista los números y la rentabilidad esperada.



Gráfica 18. El *fundraising* en el proceso de desarrollo de proyectos estratégicos, inspirados en Wilcox, Ault, and Agee (1998). Elaboración propia

Por tanto, a la hora de pensar en escenarios estratégicos para el desarrollo, especialmente con respecto a aquellos proyectos que se consideran clave, la motivación, la persuasión y la convicción de los *stakeholders* para que se involucren en la acción, favoreciéndose un entorno viral exponencial, o al menos prescriptor. En este contexto, las campañas diseñadas de manera profesional, alineada y organizada conforme a estos parámetros facilitan mucho la consecución con éxito de los resultados, los comportamientos deseados; especialmente cuando, de manera previa, se identifican los públicos objetivo y se planifican las RR.PP. más convenientes a aplicar con cada uno de ellos (McKeever Pressgrove, McKeever and Zheng, 2015; Torres-Mancera y De las Heras-Pedrosa, 2017).

### 3.1.1. Enfoques desde la Economía

A similitud del concepto de gestión de fondos financieros en entornos lucrativos, el esfuerzo del profesional del fundraising en entornos sin ánimo de lucro (Byrnes, 2012), se equipara al de un guardián que vela por la administración de lo recaudado, controla los gastos y procura darle la máxima durabilidad y rentabilidad para dotarle de sostenibilidad. Para ello, la planificación del rendimiento esperado de los recursos disponibles recaudados es vital para dotar al fin perseguido de los valores adheridos, además de la credibilidad, la transparencia y la reputación.

Expertos de la disciplina la economía, hablan del término capital de diferentes maneras, principalmente haciendo alusión tanto a capitales de bienes como capitales financieros (Robison, Schmid and Siles, 2002), dando pie a una metáfora, en la que se equipara la economía a una relación social que quiere interaccionar para materializar oportunidades.

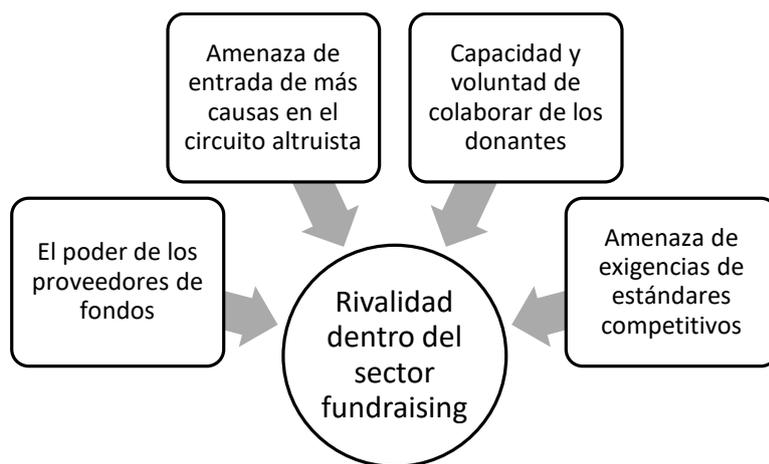
Pero en la esfera de las organizaciones, empieza a escucharse otros nuevos términos variantes (Bourdieu, 1986; Baro, 2012) al hablar de la estimación de cotización o capitalización del valor de las entidades, resultandos complementarios a la existencia integral de la entidad. Con toda probabilidad, el último término en boga empieza a ser el del capital cultural, al hacer alusión a la cultura organizativa, hábitos y costumbres, educación y capacidad creativa original y diferencial. Parejo a ello, comienza a surgir la noción de la Responsabilidad Cultural Corporativa (Have, 2013<sup>109</sup>; Torres-Mancera y De las Heras-Pedrosa, 2018b) a través de la cual los gestores y *stakeholders* de entidades públicas y privados, contribuyen y velan por la permanencia sostenibilidad del patrimonio cultural a nivel micro en primer grado de cercanía dentro de la propia organización y en consonancia con su contexto local, regional y nacional.

---

<sup>109</sup> Have, C. (2013). Responsibility of anarchy. The Potentials and Dilemmas of Arts and Culture. Have Publishing.

El capital social implica la preservación y sacrificio de beneficios (Arrow,2000)<sup>110</sup>, que, si bien podrían consumirse en tiempo presente, deben mirar hacia el futuro. Ello implica la generación de una constricción del destino de los fondos recaudados gracias al *fundraising*, a favor de un aprovisionamiento de fondos suficiente para la existencia del objetivo con el que se pretende trascender, al menos a medio plazo.

Interesante el modelo de cálculo de toma de decisiones de los donantes, elaborado por Rose-Ackerman en 1982. En aquel entonces, ya se percibían señales de saturación del mercado, tildando a las asociaciones norteamericanas de realizar una actividad excesiva de *fundraising*, a la vez de un poco derrochadoras por las cuantías destinadas a la puesta en marcha y desarrollo de campañas diseñadas para captar fondos, reduciéndose su propia capacidad de generación y provisión de recursos económicos que podrían ser destinados directamente a la causa a la que apela. En parte, esto es debido a unas barreras de entrada muy bajas (Porter, 2008)<sup>111</sup>. En el infograma 2 se recoge una nueva versión del modelo de las 5 fuerzas estratégicas del modelo estratégico elaborado por Porter, adaptado a la idiosincrasia de dicha actividad en el sector altruista, en el que se pone en relieve el riesgo de beneficio marginal obtenido, a medida que proliferen más causas y profesionales en el mercado de la captación de recursos económicos para proyectos que reviertan en la sociedad.



Infograma 2. Adaptación del modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter (2008) aplicadas al *fundraising*. Elaboración propia

<sup>110</sup> Arrow, K. J. (2000). Observations on social capital. Social capital: A multifaceted perspective, 6, 3-5.

<sup>111</sup> Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review, 86(1), 78-93, 137.

El número de organizaciones dedicadas a actividades no lucrativas en las que el *fundraising* se convierte en una actividad primordial, están creciendo en las últimas dos décadas exponencialmente (Waters, 2008). Dicho crecimiento lleva también implícito el endurecimiento de la competencia por captar donantes, demandante de mayores capacidades y habilidades para dicha actividad. Por ejemplo, para la transferencia intergeneracional, vía legados, estimada de \$340 trillones que se espera ocurra en EE. UU. en los próximos 20 años (Grace and Wendroff, 2001)<sup>112</sup>, las organizaciones están comenzando a invertir en mayores y mejores recursos para la fidelización de los donantes y la búsqueda de nuevas prospectivas con el fin de explorar, analizar y/o pronosticar las tendencias futuras para poder atenderlas eficientemente.

Las asociaciones de profesionales de fundraising están comenzando a recomendar la digitalización de la información financiera (Waters, 2008) de las entidades dedicadas a dicha actividad para, en primer lugar, ponerla más disponible para los *stakeholders* que quieran colaborar económicamente, por transparencia y colaboración en la lectura de datos fiscales a los gobiernos.

La gestión contributiva de las corporaciones, entendida como el proceso en el que las aportaciones se alinean con objetivos de negocio y las necesidades de los beneficiarios, es uno de los enfoques más aplaudidos hoy en día, al hablar de la filantropía estratégica (Marx, 1999); siendo la noción más aplaudida de la filantropía estratégica, aquella que aboga por la importancia de dirigir los esfuerzos para cubrir necesidades importantes de la comunidad, a la vez que se promueven objetivos de negocios para incrementar la economía global competitiva.

Este tipo de filantropía, con matices estratégicos en el curso de la vida productiva de una organización, puede dinamizar los objetivos organizativos con los *stakeholders* clave, incluso sin mostrar beneficios económicos medibles (Marx, 1999); no obstante, la planificación estratégica precisa un amplio espectro largo-placista por parte de la organización, en consonancia con la realidad de los *stakeholders* de la empresa.

---

<sup>112</sup> Grace, K. S., and Wendroff, A. L. (2001). High impact philanthropy: How donors, boards, and nonprofit organizations can transform communities.

Más allá de los eventos, las cenas de gala o las campañas de lazos solidarios, en la dirección de la filantropía corporativa se habla de un nuevo pacto social entre el mundo de los objetivos estratégicos de los negocios y las comunidades, que se refleja en crecientes movimientos de apoyo e inversión en derechos humanos y medioambientales especialmente (Burke,1992)<sup>113</sup>. Todo ello está generando una mayor integración paulatina de los objetivos filantrópicos en los planes estratégicos formales de las empresas.

Las entidades lucrativas están variando las expectativas a la hora de realizar contribuciones a las no lucrativas (Mullen, 1997)<sup>114</sup>, demandando nuevos retornos más medibles y rentables socialmente, y en todo caso productivos.

Toda corporación, como entidad jurídica, conlleva un marco legal específico en cuanto a la regularización de sus actividades en materias de fundraising para su RSC o proyecto altruista, lo cual conlleva una serie de facilidades, pero también restricciones (Sasse and Trahan, 2007) a dichas actividades. Además, dichos estímulos legales de inversión en RSC, genera el riesgo de que se cumpla la siguiente paradoja: cuanto más *fundraising* realizan las empresas en ayuda a las causas sociales y medioambientales, más vulnerabilidad y dependencia de necesidad de fondos generan de cara al futuro, cuando esta inyección económica coyuntural decaiga.

Mientras Friedman (1970)<sup>115</sup> cuestiona las obligaciones o responsabilidades de un negocio más allá de su razón empresarial, mediante la comercialización de su bien o servicio que debe rendir cuentas ante la junta directiva y/o accionistas; otra gran mayoría de autores ponen el foco en esa llamada social a una mayor responsabilidad de las entidades, especialmente ante la surgimiento de la globalización de la economía, mediante la expansión en masa de las actividades empresariales más allá de sus ámbitos de actuación

<sup>113</sup> Burke, E. M. (1992, November). Community relations and the competitive edge. Corporate Community Relations Letter, pp. 1-8.

Mullen, J. (1997). Performance-based corporate philanthropy: How "giving smart" can further corporate goals. Public Relations Quarterly, 42(2), 42-49. Citados por (Marx, 1999).

<sup>114</sup> Mullen, J. (1997). Performance-based corporate philanthropy: How "giving smart" can further corporate goals. Public Relations Quarterly, 42(2), 42-49.

<sup>115</sup> Friedman, M. (1970, September 13). The social responsibility of business is to increase its profits. New York Times Magazine, 33, 122– 126.

locales. Dicho fenómeno acarrea un incremento en la demanda de la toma de responsabilidad de las empresas en impactos sociales, que previamente caía en manos de los gobiernos (Post, Preston, and Sachs, 2002:76-77; Matten and Crane, 2005:172)<sup>116</sup>.

En los últimos tiempos, más del 80% de las 500 grandes fortunas del mundo incluyen un apartado específico sobre los gastos y vías de financiación de sus actividades de RSC en sus memorias anuales (Bhattacharya and Sen, 2004)<sup>117</sup>, motivadas principalmente por dos razones empresariales (Sasse and Trahan, 2007): 1) un modelo ganar-ganar gracias a las ventajas competitivas generadas en la interacción, y 2) es necesario mejorar las condiciones de la comunidad en la que la empresa opera, es decir, en su contexto competitivo primario (Porter and Kramer, 2002)<sup>118</sup>, incidiendo en las problemáticas sociales mientras se persiguen los intereses propios de la empresa.

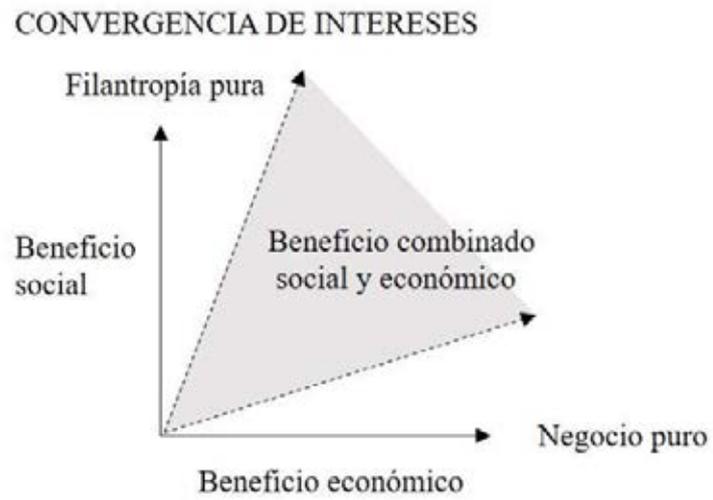
A través de la perspectiva de la convergencia de intereses desarrollada por Porter y Kramer (2002), se analizan las dimensiones del interés de negocio en su pura esencia y en su otro extremo, la filantropía más elevada. Así, de manera sencilla se comprende cómo, en función del grado de beneficio económico o social de una actividad, se desgranán los resortes motivacionales previos a la actividad del *fundraising* (ver gráfica 19). En función del grado de confluencia de dichos intereses, se apelará a diferentes mensajes y premisas que se analizarán más en profundidad en los puntos que resguardan a la comunicación y la psicología aplicada en la gestión de los *stakeholders*.

<sup>116</sup> Post, J. E., Preston, L. E., and Sauter-Sachs, S. (2002). Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth. Stanford University Press.

Matten, D., and Crane, A. (2005). Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization. The Academy of Management Review, 30(1), 166–179. <https://doi.org/10.5465/AMR.2005.15281448>

<sup>117</sup> Bhattacharya, C., and Sen, S. (2004). Doing Better at Doing Good: When, Why, and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives. California Management Review, 47(1), 9–24. <https://doi.org/10.2307/41166284>

<sup>118</sup> Porter, M.E., and Kramer, M.R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. Harvard Business Review, 80(12), 57– 68. Citados por Sasse and Trahan, 2007)



Gráfica 19. Tipo de captación de fondos en función de los intereses. Fuentes: Porter y Kramer (2002), Torres-Mancera y de las Heras-Pedrosa (2018a).

### 3.1.2. Enfoques desde la Sociología

Las relaciones sociales son consideradas la base clave de la práctica del fundraising, tal y como apuntan teorías como la del intercambio social (Emerson, 1976)<sup>119</sup>. La construcción de las relaciones entre las organizaciones y los donantes actuales y futuros son fundamentales para adquirir compromisos sostenibles y exitosos (Drezner and Huehls, 2015).

Los enfoques sociales han influenciado y cambiado las estrategias de fundraising desde un patrón estándar de transacciones individuales dentro de series de acciones concretas, a una orientación más amplia cara al ciclo de vida completo del donante, su valor y el compromiso constante (Sargeant, 1998)<sup>120</sup>.

Además de la teoría de la identificación social (Mael and Ashforth, 1992)<sup>121</sup> en la que se destaca el fenómeno de la identificación organizacional, cuando la persona siente una vinculación y orgullo tan fuerte que autodefine su identidad en línea con dicha entidad.

A la hora de explicar la colaboración filantrópica, una de las teorías más populares es la del intercambio social (Kelly, 1991; Cook and Lasher, 1996; Drezner and Huehls, 2015)<sup>122</sup> que sucede entre una entidad y el corpus donante; centrada en el beneficio mutuo de las acciones voluntarias individuales que de alguna manera esperan algo en retorno y a cambio, como el reconocimiento (Blau, 1986)<sup>123</sup> y la aprobación social (Hollander, 1990;

<sup>119</sup> Emerson, R.M. (1976). Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology* Vol. 2:335-362 (Volume publication date August 1976) <https://doi.org/10.1146/annurev.so.02.080176.002003>

Citado por Cropanzano, R., and Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>

<sup>120</sup> Sargeant, A. (1998). Donor lifetime value: An empirical analysis. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 3(4), 283–292. <https://doi.org/10.1002/nvsm.6090030403>

<sup>121</sup> Mael, F., and Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103–123. doi:10.1002/job.4030130202

<sup>122</sup> Kelly, K. S. (1991). *Fund raising and public relations: A critical analysis*. Hillsdale, NJ: L. Erlbaum Associates. Citado por Drezner and Huehls (2015)

Cook, W., and Lasher, W. (1996). Toward a Theory of Fund Raising in Higher Education. *Review of Higher Education*, 20(1), 33–51. <https://doi.org/10.1353/rhe.1996.0002>

<sup>123</sup> Blau, P. (1986). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Routledge, <https://doi.org/10.4324/9780203792643>

Gächter, Fehr, and Kment, 1996)<sup>124</sup>.

Muy próxima a esta, se encuentra la teoría del modelo de la donación personal (Mount, 1996)<sup>125</sup> que detalla cinco criterios en base a los cuales se estima el grado de aportación del donante: a) la involucración con la entidad, b) la importancia y alineación de los intereses del donante con la misión del proyecto solidario, c) el interés propio, d) la capacidad económica personal y e) conductas colaborativas en el pasado. Los incentivos fiscales, dentro de este modelo, parecen tener un impacto nominal y simbólico que no influye tanto a la hora de la decisión y la cuantía de la colaboración.

La teoría de la motivación justa también busca explicar la interacción social de la filantropía, a través del sentido de emergencia e injusticia percibida que mueve a las personas a comprometerse y dar el paso a la acción (Lerner, 1975; Miller, 1977; Warren and Walker, 1991)<sup>126</sup>.

Por otro lado, la teoría del altruismo generada por el investigador social multidisciplinar Richard Titmuss (1962)<sup>127</sup>, para estudiar los factores que inciden en el estado de bienestar, apunta a la buena conducta exigida y la obligación sociopolítica de velar por la integración, la dignidad la compensación y la conveniencia ética promovida por la comunidad.

Si bien la cooperación se ha explicado tradicionalmente como una interacción entre allegados (Trivers, 1971)<sup>128</sup>, un altruismo recíproco entre personas que coinciden a lo largo del tiempo y/o la reciprocidad indirecta desarrollada gracias a un buen trabajo de

---

<sup>124</sup> Holländer, H. (1990). A social exchange approach to voluntary cooperation. *The American Economic Review*, 80(5), 1157–1167.

Gächter, S., Fehr, E., & Kment, C. (1996). Does Social Exchange Increase Voluntary Cooperation? *Kyklos*, 49(4), 541–554. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6435.1996.tb02073.x>

<sup>125</sup> Mount, J. (1996). Why donors give. *Nonprofit Management and Leadership*, 7(1), 3–14. doi:10.1002/nml.4130070103

<sup>126</sup> Lerner, M. J. (1975). The Justice Motive in Social Behavior: Introduction. *Journal of Social Issues*, 31(3), 1–19. doi:10.1111/j.1540-4560.1975.tb00995.x

Miller, D. T. (1977). Personal deserving versus justice for others: An exploration of the justice motive. *Journal of Experimental Social Psychology*, 13(1), 1–13. doi:10.1016/0022-1031(77)90009-9

Warren, P. E., and Walker, I. (1991). Empathy, effectiveness and donations to charity: Social psychology's contribution. *British Journal of Social Psychology*, 30(4), 325-337. doi: 10.1111/j.2044-8309.1991.tb00949.x

<sup>127</sup> Citado por Goldstein, S. (1963). *Income Distribution and Social Change: A Critical Study in British Statistics*. (Book Review). *American Sociological Review*. American Sociological Association. <https://doi.org/10.2307/2090322>

<sup>128</sup> Trivers, R. L. (1971). The evolution of reciprocal altruism. *The Quarterly review of biology*, 46(1), 35-57.

reputación organizacional (Johnson and Krüger, 2004; Luoma-aho, 2007<sup>129</sup>); actualmente se aboga más por una perspectiva social, más cercana a la economía en términos teórico-empíricos. Desde este reciente enfoque, se percibe una actitud participativa real cuando se aparta a los factores y personas que afectan negativamente a la causa, e incluso se aplica un castigo a las conductas inapropiadas, más allá de las arcaicas nociones religiosas y otros gestos de sometimiento al poder estatal y social.

El trabajo de los legados corporativos como vía de fundraising, ha sido analizado en detalle por autores como Parsons (1960), Tajfel y Turner (1985), Urde, Greyser y Balmer (2007) y el propio Balmer (2013)<sup>130</sup>, dada su relevancia, valor diferencial y capacidad para dotar identidades diferentes a los *stakeholders* y al territorio de manera perdurable. Este fenómeno arraigado es fruto de la evolución natural y reposada de la propia historia construida inter generacionalmente y con continuidad, lealtad y significación, otorgando viabilidad y rentabilidad a la entidad beneficiaria de esta filantropía corporativa.

A la hora de dotar de sostenibilidad a largo plazo a los objetivos altruistas de las entidades, perspectivas multidisciplinares (Balmer, 2009)<sup>131</sup> desde la sociología, la economía, la filosofía, la antropología y la psicología; identifican factores determinantes como la continuidad, la visibilidad apoyada en la comunicación corporativa, la estrategia, la sensibilidad en el liderazgo, el respeto, la reputación y la empatía con los diferentes *stakeholders*. Dichos elementos deben ser cuidados, trabajados y desarrollados por profesionales que dominen el arte del *fundraising*, de manera que la confianza, la habilidad y la afinidad construyan y mantengan la confianza bilateral sostenible de generación en generación (Balmer, 2013).

<sup>129</sup> Luoma-aho, V. (2007). Neutral Reputation and Public Sector Organizations. *Corporate Reputation Review* 2007, 2(10), 124–143, doi:10.1057/palgrave.crr.1550043

<sup>130</sup> Parsons, T. (1960), *Structure and Process in Modern Society*, The Free Press, Glencoe, IL.

Tajfel, H. and Turner, J.C. (1985), "The social identity theory of intergroup behavior", in Worchel, S. and Austin, W.G. (Eds), *Psychology of Intergroup Relations*, Vol. 2, Nelson-Hall, Chicago, IL, pp. 7-24.

Urde, M., Greyser, S.A. and Balmer, J.M.T. (2007), "Corporate brands with a heritage", *Journal of Brand Management*, Vol. 15 No. 1, pp. 4-19.

Citados por Balmer (2013).

<sup>131</sup> Balmer, J. M. T. (2009). Scrutinising the British Monarchy. *Management Decision*, 47(4), 639–675. doi:10.1108/00251740910959468

### 3.1.3. Enfoques desde la Comunicación

Explícita o implícitamente, la comunicación es considerada por todas las disciplinas analizadas, como un factor imprescindible para conseguir o al menos aproximarse a los objetivos económicos del *fundraising*, tanto antes, como durante y después de una campaña, misión o proyecto determinado. De otra manera, la misión y las estrategias aplicadas para su consecución quedarían inconexas a los ojos de los públicos objetivo, directos e indirectos. La coherencia y la transparencia con la que se desea ser percibidos por los *stakeholders* pasan obligatoriamente por la comunicación. Este comportamiento comunicativo organizacional es el recurso fundamental siempre que se pretenda fidelizar a los socios, voluntarios y otros grupos sociales, recurriéndose a la información veraz y transparente, completa y actualizada que quede recogida en la memoria anual de actividades y balances financieros (Fundación Lealtad, 2019)<sup>132</sup>.

Para conectar con los *stakeholders* y generar entornos favorables para el *fundraising*, las organizaciones recurren a canales de comunicación (Torres-Mancera y De las Heras-Pedrosa, 2017; Garcidueñas, 2019<sup>133</sup>), además de captar y formar a voluntarios (Almansa y Fernández Torres, 2011:341) que se alineen con los propósitos y favorezcan la viralidad positiva de los esfuerzos en atraer donantes, socios y otros tipos de recursos como subvenciones, legados y partidas extraordinarias provenientes de balances económicos en teoría ya cerrados y adjudicados.

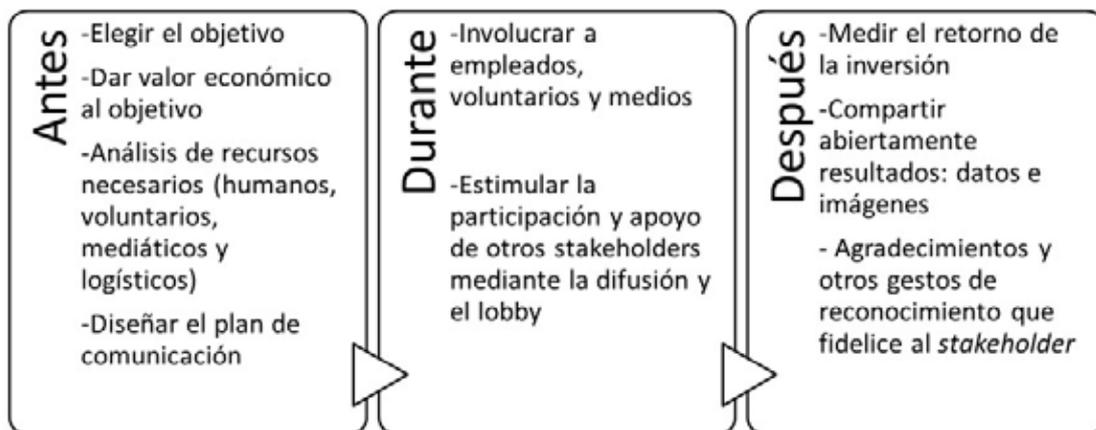
Herramientas como las páginas web corporativas, las redes sociales, envío de boletines electrónicos periódicos o *eNewsletters*, reuniones presenciales, presentaciones videos corporativos e intervenciones mediáticas, son recomendadas a la hora de trasladar mensajes altruistas con fines persuasivos para la colaboración económica (Torres-Mancera y de las Heras-Pedrosa, 2018a).

<sup>132</sup> <https://www.fundacionlealtad.org/principio/principio-de-comunicacion-e-imagen-fiel-en-la-informacion/> consultado el 20 de mayo de 2019

<sup>133</sup> Garcidueñas, P. Guía para una comunicación exitosa de ONG. Expok, Comunicación de Sustentabilidad y RSE. <https://drive.google.com/file/d/0ByaV6PZarWTjQW1tWXczLUxGUHc/view> Consultado el 9 de febrero de 2019.

El cuidado de la calidad de la comunicación resulta un factor también fundamental para crear lealtad (Sargeant,2001)<sup>134</sup>; especialmente del donante, el voluntario y el personal contratado por la organización.

La difusión de las noticias y actividades más relevantes del periodo actual y los retos a medio y largo plazo, el origen y destino de los fondos, el reconocimiento al voluntariado que apoya la causa, y la participación compartida de los valores que acompañan a los valores componen el eje vertebral de la comunicación fundacional (Guerra, 2019). Dicha comunicación organizada y planificada (ver infograma 3) es entendida como unidad de negocio, una inversión, un medio, una imagen y una oportunidad para medir y dar valor al retorno económico y social de los recursos aplicados, especialmente humanos, económicos y relacionales, entre otros.



Infograma 3. Comunicación organizada para el *fundraising* antes, durante y después de una acción social. Elaboración propia

<sup>134</sup> Sargeant, A. (2001). Relationship Fundraising: How to Keep Donors Loyal. *Nonprofit Management and Leadership*, 12(2), 177–192. <https://doi.org/10.1002/nml.12204>

La información transmitida en la acción comunicativa, la difusión del mensaje mediáticamente, los prejuicios, las creencias y las expectativas generadas, inciden en la percepción, la reacción y la actitud de apoyo u oposición a los objetivos de la entidad (Dorobantu, Henisz and Nartey, 2016)<sup>135</sup>. Más que hablar de legitimidad o poder de la llamada; la transparencia en el mensaje o simplemente, la disposición de la misma en algún soporte oficial de la entidad, en lo concerniente a legalidad, eficiencia, ética y temporalidad (Balmer, 2017)<sup>136</sup>, conectan, fidelizan y atraen con más aplomo a un *fundraising* iterativo.

---

<sup>135</sup> Dorobantu, S., Henisz, W. J., & Nartey, L. (2017). Not All Sparks Light a Fire: Stakeholder and Shareholder Reactions to Critical Events in Contested Markets. *Administrative Science Quarterly*, 62(3), 561–597. doi:10.1177/0001839216687743

<sup>136</sup> Balmer, J. M. T. (2017). The corporate identity, total corporate communications, stakeholders' attributed identities, identifications and behaviors continuum. *European Journal of Marketing*, 51(9/10), 1472-1502. doi:10.1108/EJM-07-2017-0448

### **3.1.4. Enfoques desde la Psicología**

La psicología aporta perspectivas, nociones y herramientas muy interesantes a la actividad del fundraising, especialmente en aquellas tareas que trabajan la motivación inducida hacia la conducta de colaborar o donar, la activación y refuerzo del sistema de recompensas, el desarrollo de la empatía y el altruismo, los rasgos personales del donante, la influencia del ambiente y el deseo de trascendencia a través del legado antes de fallecer y por último, pero no menos importante, la persuasión como arma aplicada por los deseosos de convencer y cambiar a la persona a nivel cognitivo y conductual.

El modelo teórico de la conducta prosocial (Wilson, 1975; Eisenberg and Mussen, 1989)<sup>137</sup> habla de un conjunto de acciones voluntarias que pretenden ayudar o beneficiara una persona o conjunto de personas en términos éticos, económicos o en especie. A diferencia del altruismo, entendido como un acto de motivación orientado a ayudar a otros, independientemente de los beneficios que obtiene el donante; la conducta social sería una acción concreta (Drezner and Huehls, 2015) que explicaría las circunstancias en las cuales los individuos deciden colaborar y dar un poco de sí mismos.

Crilly, Schneider y Zollo (2008) investigan las posibles explicaciones de las diferencias individuales a la hora de captar y generar la participación en causas sociales a través de la conexión de valores y sentimientos, entre los profesionales del fundraising y los donantes. Especialmente los valores que giran en torno a la trascendencia y la universalidad incrementan de manera especialmente favorable la involucración de las partes, seguido de la reputación y los estilos de razonamiento.

---

<sup>137</sup> Wilson, E. O. (1975). *Sociobiology: The new synthesis*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.  
Eisenberg, N., & Mussen, P. H. (1989). *The roots of prosocial behavior in children*. Cambridge and New York: Cambridge University Press.  
Citados por Drezner and Huehls (2015)

Pero aún con bastante frecuencia, las llamadas al fundraising apelan a la empatía con las disfuncionalidades (Adler, Wright and Ulicny, 1991: 231) o necesidades de comunidades concretas o causas, aunque a veces se recurra a representaciones de escenas “lacrimógenas” para pedir dinero (Roehrer, 1961; Jones, 1985)<sup>138</sup>. Esta práctica es muy cuestionada y criticada, por su fuerte carga de apelación a la lástima y la pena (English and Oberle 1971;<sup>139</sup> Harris and Harris, 1977<sup>140</sup>) exponiendo al desnudo factores íntimos en detrimento de la dignidad.

La psicología social también incide en las expectativas de las personas con respecto a las conductas éticas y responsables de las organizaciones (Carroll, 1979)<sup>141</sup>, tanto de entidades con fines no lucrativos como las empresas con fines lucrativos, de las cuales se espera que velen por la preservación de su campo de actuación en términos sociales, culturales y medioambientales.

Los elementos que componen la actitud hacia los objetivos de la persuasión social para que el fundraising se acometa, encuentran un marco explicativo muy eficaz en el modelo de Semejanzas o *Likelihood Model* (Petty and Wegener, 1999), oscilando el espectro de posibles reacciones en función de la elaboración, extensión y tiempo de exposición del mensaje y la emoción que se pretende suscitar (Petty and Briñol, 2014)<sup>142</sup>, llevando a emociones de empatía, duda y/o rechazo dependiendo de la libertad de pensamiento que percibe el individuo. Este modelo teórico es propuesto como herramienta predictiva conductual, en la que, según intervengan las áreas cognitivas lógicas o la espontaneidad emocional, el individuo se acercará o alejará de la actitud colaborativa perseguida.

<sup>138</sup> Roehrer, G. A. Significance of public attitudes in the rehabilitation of the disabled. *Rehabilitation Literature*, 1961, vol. 22, p. 66.

Jones, M.L. (1985). Words and images. *Independent Living Forum*, 2, 14-15. Citados por Adler, Wright and Ulicny (1991)

<sup>139</sup> English, R. W., and Oberle, J. B. (1971). Toward the development of new methodology for examining attitudes toward disabled persons. *Rehabilitation Counseling Bulletin*.

<sup>140</sup> Harris, R., and Harris, A. (1977). Devaluation of the disabled in fund raising appeals. *Rehabilitation Psychology*, 24(2), 69-78. <https://doi.org/10.1037/h0090915>

<sup>141</sup> Carroll, A. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. <https://doi.org/10.2307/257850>

<sup>142</sup> Petty, R., and Briñol, P. (2014). Emotion and persuasion: Cognitive and meta-cognitive processes impact attitudes. *Cognition and Emotion*, 29(1), 1-26. <https://doi.org/10.1080/02699931.2014.967183>

Variables externas e internas como la fuente persuasiva, la experiencia del receptor, el mensaje, la cantidad de argumentaciones, el estado de ánimo, el contexto y sus posibles elementos disruptivos o facilitadores de la atención (Petty and Wegener, 1999)<sup>143</sup>; afectan a la conducta final.

El vínculo entre las emociones y la persuasión parece generarse mediante un proceso de expectativas inducidas (Esteno, Petty, Rucker, Wegener, Braverman and Devine, 2004) a través del cual iniciativas específicas de acción pueden modificar el impacto persuasivo de los mensajes, como consecuencia del contexto emocional en el que se realiza dicha apelación. Los estudios de estos autores indican que cuando el tono emotivo del mensaje conecta con el estado sensitivo del receptor, se genera una mayor inducción conforme a los propósitos de la persuasión a participar conforme a las expectativas contenidas en los argumentos propuestos.

Desde el área de la psicología social, ya en 1935, Allport<sup>144</sup> determina la importancia de la actitud como un constructo indispensable para la toma de decisiones y la acción, y en este sentido, el trabajo psicológico para mover al donante a la participación de los objetivos del fundraising es igualmente fundamental para que tal hecho se materialice.

La manipulación y apelación al miedo como motores primarios para forzar conductas también ha sido estudiado desde la psicología y la comunicación (Janis, Feshbach and Hunt, 1953)<sup>145</sup>. Desde esta perspectiva, la necesidad de logro, comportarse conforme a lo esperado, la búsqueda de poder y otras emociones intensas, llevan a despertar la agresividad, la simpatía, la culpa y la ansiedad, efectos que resultan bastante comunes al aplicarse estrategias de comunicación y publicidad para manipular a la masa.

---

<sup>143</sup> Duane, T. (1999). The elaboration likelihood model: Current status and controversies. *Dual-process theories in social psychology*, 41. Petty, R.E. and Wegener, D.T. Chapter 3: The Elaboration Likelihood Model: Current Status and Controversies.

<sup>144</sup> Allport, G. W. (1935). Attitudes. In *A Handbook of Social Psychology* (pp. 798-844). Worcester, MA, US: Clark University Press.

<sup>145</sup> Janis, I., Feshbach, S., & Hunt, J. (1953). Effects of fear-arousing communications. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 48(1), 78–92. <https://doi.org/10.1037/h0060732>

La psicología de la memoria también aporta interesantes datos, al reconocer como otro factor clave el registro memorístico de la individuo en la mediación y percepción de argumentos persuasivos (Hovland, Janis and Kelley 1953<sup>146</sup>; Petty, Wegener, and Fabrigar, 1997) siendo en los años 80 cuando encuentra una explicación especialmente plausible gracias al modelo de elaboración de semejanzas o *elaboration likelihood model* (ELM) de Petty y Cacioppo (1986)<sup>147</sup> y al modelo heurístico-sistemático desarrollado por Chen y Chaiken (1999). Ambos modelos siguen actualmente vigentes y prácticos a la hora de abarcar y considerar múltiples variables que influyen en el proceso de persuasión y sus resultados (ver detalles en apartado 2.1.2. Enfoque Psicológico).

De manera más concreta, se habla de una psicología de la persuasión (Cialdini, 2007) que pone el foco en la regla de reciprocidad y el sentido de obligación de manera omnipresente en la cultura de la sociedad, impregnando todo tipo de intercambio, y generando un sistema<sup>148</sup> desarrollado de sentimiento de estar en deuda típicamente arraigado en la gran mayoría de las personas. Este patrón conductual de querer dar por sentirse en deuda, queda perfectamente reflejado en estudios antropólogos (Leakey and Lewin, 1994)<sup>149</sup> al especificar que somos humanos debido al gesto de nuestros ancestros a la hora de compartir comida y competencias, desarrollando una conexión basada en el honor y la obligación como mecanismo adaptativo y consecuencia de la gratitud, dando lugar a un nuevo intercambio de bienes o servicios que fortalece un fenómeno tipo *cluster* de interdependencias de individuos que generan juntos sistemas más eficientes.

Uno de los públicos que desarrollan más compromiso y participación en actividades de *fundraising* son aquellas personas que han experimentado en primera o segunda persona las causas con las cuales se apela a la colaboración. Un ejemplo claro de este planteamiento sería el estudio presentado por Collins, Rum, Wheeler, et al (2018), en los que se demuestra

<sup>146</sup> Hovland CI, Janis IL, Kelley HH. 1953. *Communication and Persuasion: Psychological Studies of Opinion Change*. New Haven, CT: Yale Univ. Press. Citado por Petty, Wegener, and Fabrigar (1997).

<sup>147</sup> Petty, R. E., and Cacioppo, J. T. (1986). The elaboration likelihood model of persuasion. In *Communication and persuasion* (pp. 1-24). Springer, New York, NY.

<sup>148</sup> Katz, D., and Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed). New York. John Wiley and sons.

<sup>149</sup> Leakey, R., and Lewin, R. (1994). *Nuestros orígenes*. RBA editores. <https://www.primercapitulo.com/pdf/2016/1312-nuestros-origenes.pdf>, consultado el 11 de mayo de 2019).

cómo los pacientes que han sufrido una enfermedad son más proclives a realizar sustanciosas aportaciones en las campañas de fundraising con fines relacionados con la salud<sup>150</sup>.

### **3.1.5. Enfoques desde las Relaciones Públicas**

Autores como Kelly (1995) consideran el *fundraising* como una especialidad dentro de las RR.PP. y establecen paralelismos entre estas y las relaciones que se desarrollan con los donantes del sector lucrativo, coincidiendo con el tipo simétrico bidireccional del modelo clásico para un entendimiento mutuo, y en la que, a diferencia del asimétrico bidireccional basado en la persuasión científica de Bernay (1928)<sup>151</sup>, se aporta verdadero valor, la huella sostenible social y medioambiental es más coherente y consensuada, además de favorecer la imagen percibida de la entidad promotora y los *stakeholders* involucrados.

Para estimular e incentivar la participación de los *stakeholders*, la filantropía aplicada de las organizaciones, más conocida como filantropía corporativa, busca articular la fidelización particular de cada grupo e individuo. Más allá de este concepto, se habla además de un tipo de filantropía con connotaciones decisivas y relevantes o lo que se viene a denominar filantropía estratégica, que trabaja con esmero un entramado de intereses tanto a nivel particular como el puramente altruista (Cho and Kelly, 2014).

---

<sup>150</sup> Collins, M. E., Rum, S., Wheeler, J., Antman, K., Brem, H., Carrese, J., ... and Konrath, S. (2018). Ethical issues and recommendations in grateful patient fundraising and philanthropy. *Academic Medicine*, 93(11), 1631. doi:10.1097/ACM.0000000000002365

<sup>151</sup> Bernays, E. (1928). Manipulating Public Opinion: The Why and The How. *American Journal of Sociology*, 33(6), 958–971. <https://doi.org/10.1086/214599>

Porter y Kramer (2002) lo dejan bien claro al matizar que mientras que existan compañías centradas en los beneficios y oportunidades de las RR.PP. en sus contribuciones, estarán generando valor social, no sólo económico.

En referencia al pool de posibles combinaciones de técnicas de RR.PP. aplicadas al fundraising, los matices y efectividad de estas varían en función del público objetivo, el propósito, la cultura el nivel educativo y ubicación geográfica, generándose un amplio rango de “Técnicas de relaciones con los medios para anunciar y promocionar una campaña, redacción de cartas y solicitudes por correo directo; redacción de propuestas a fundaciones o corporaciones, campañas intensivas que utilizan técnicas como la promoción en los medios, acontecimientos u actos preparados, teletones y el apoyo de celebridades; proporcionar información continuada a donantes o posibles donantes por medio de revistas, boletines de noticias o memorias anuales; discursos a grupos de donantes, contactos interpersonales con posibles donantes clave”. Grunig, Hunt y Xifra (2003: 534).

Más allá de la visión mercantilista del marketing social, compuesta por un mix de factores como el producto, precio, *placement* y la publicidad<sup>152</sup>, el papel desarrollado por las RR.PP. trabaja de manera más precisa las relaciones con los sectores públicos y privados (Huertas, 2008)<sup>153</sup>, demostrado por ejemplos en el turismo a la hora de estudiar los efectos positivos de las actividades promocionales y comunicaciones institucionales, siempre y cuando el contacto sea empático, bidireccional y responsable.

Estas interrelaciones resultan beneficiosas para ambas partes (Cho y Kelly, 2014), el donante y la causa representada por la entidad, cuando efectivamente se percibe el foco de la intención para resolver una problemática de cierta envergadura y complejidad, sea social, cultural o medioambiental. Este es el formato en el que se miran las corporaciones a la hora de planificar actividades filantrópicas, bajo el objeto de la responsabilidad social

---

<sup>152</sup> Kotler, P., and Zaltman, G. (1971). Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing*, 35(3), 3–12. <https://doi.org/10.2307/1249783>

<sup>153</sup> Huertas, A. (2008). Public relations and tourism: Fighting for the role of public relations in tourism. *Public Relations Review*, 34(4), 406-408. doi:10.1016/j.pubrev.2008.07.001

corporativa, y/o destinando ayuda económica y/o en especie (Torres Mancera y De las Heras-Pedrosa, 2017).

Para poder estudiar los indicadores que reflejen el grado de gestión estratégica profesional de las relaciones con los diferentes *stakeholders* con el propósito de iniciar, conservar, prolongar e incrementar de manera óptima la calidad de las mismas; la identificación y alineación de los valores con los proyectos aporta un valor muy relevante a tener presente. El fundraising, con el propósito de aportar cierta sostenibilidad financiera, si no, al menos un apalancamiento para prevenir una situación crítica; precisa de un planteamiento clarificado de objetivos y unos estándares de medida para cuantificar el retorno del proyecto, el impacto social, el grado de éxito global, las herramientas aplicadas y la calidad de las interacciones con los diversos grupos y agentes participantes (Torres Mancera y De las Heras-Pedrosa, 2017).

Los modelos organizacionales actuales reconocen las ventajas y la tendencia hacia las prácticas de las RR.PP. a la hora de practicar el *fundraising*, por parte de directivos y otros profesionales en teoría capacitados para trabajar las interacciones institucionales personalizadas (Bentele and Nothhaft, 2010). Sin embargo, con mucha frecuencia aún, no se toma en serio la capacidad potencial como agente y promotor de la acción colaborativa, de la persona responsable de estas funciones, por los que una llamada de atención a la importancia y “transparencia funcional” (Eisenegger y Wehmeier, 2009; Szyszka, 2009; citados por Bentele y Nothhaft, 2010)<sup>154</sup> en el ecosistema interno y externo de la entidad, para informar, reconocer y apoyar esta ardua labor de buscar la financiación precisa para alargar y velar por la vida de la causa, los proyectos creados en torno a ella y la misión corporativa subyacente.

---

<sup>154</sup> Eisenegger, M., and Wehmeier, S. (2009). Personalisierung der Organisations kommunikation. Theoretische Zugänge, Empirie und Praxis. Wiesbaden: VS.

Szyszka, P. (2009). Organisation und Kommunikation. Integrativer Ansatz einer Theorie zu Public Relations und Public Relations-Management. In: Röttger, U. (Ed.), Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PRForschung. Wiesbaden: VS. 135–150.

La financiación mediante estrategias y políticas de captación de fondos basadas en las RR.PP. de calidad es una realidad que ha llegado al sector educativo universitario (De las Heras-Pedrosa, Jambrino-Maldonado e Iglesias-Sánchez, 2016), para dotar de sostenibilidad al presente y el futuro sostenible de la misión cultural; trabajando el sentido de pertenencia y/o vinculación voluntaria con la organización.

En consecuencia, la confianza de los *stakeholders* hacia los objetivos sin ánimo de lucro de una entidad determinada (MacMillan, Money, Money and Downing, 2005)<sup>155</sup> es un factor clave a tener en cuenta a la hora de convertir las interacciones en colaboraciones y donaciones hacia la causa altruista que acerca a ambas partes.

Cho y Kelly (2014) distinguen 3 tipos de relaciones en la actividad del fundraising, según el nivel de cooperación e interacción: a) filantrópica de patrocinio o *patronizing-philanthropic*, cuando se dona asimétricamente sin pedir nada a cambio; b) intercambio transaccional o *exchange-transactional* cuando se da y se espera recibir algo a cambio, en tiempo presente y futuro por ambas partes; y c) comunes integrativas o *communal-integrative*, dotando recursos de manera bidireccional, simétrica y beneficiosa para todos (Grunig, 2000)<sup>156</sup>.

De manera transversal, independientemente del tipo de relación que se establezca a consecuencia de la transacción con fines altruistas, se encuentra un patrón común de tareas y fases, como la identificación de los objetivos, el diseño de un plan de trabajo, la preparación de los recursos necesarios, la comunicación del mensaje y la interacción con los *stakeholders* de manera profesional (Thomas, Blair, Hughes-Hallett and Lampl, 2004; Breeze, Wilkinson, Gouwenberg and Schuyt, 2011)<sup>157</sup>.

---

<sup>155</sup> Macmillan, K., Money, K., Money, A., and Downing, S. (2005). Relationship marketing in the not-for-profit sector: an extension and application of the commitment-trust theory. *Journal of Business Research*, 58(6), 806–818. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.08.008>

<sup>156</sup> Grunig, J. E. (n.d.). Two-Way Symmetrical Public Relations: Past, Present, and Future. *Handbook of Public Relations*, 11–30. doi:10.4135/9781452220727.n1

<sup>157</sup> Thomas, E., Blair, M.K., Hughes-Hallett, T. & Lampl, P. (2004). Increasing voluntary giving to higher education. Task Force report to Government. Nottingham: Department for Education and Skills

No obstante, hay una peligrosa y delgada línea en cuanto a los resultados esperados de proyectos sociales y de RSC. La promesa de la causa, las soluciones a las que la organización quiere dar cobertura, genera expectativas por parte de los donantes (Delmas and Burbano, 2011)<sup>158</sup>. El uso de la RSC como alternativa *new age* para hacer marca e imagen de marca pueden generar confusión y recelo al mezclarse términos de gestión, sociedad y beneficio supuestamente para todas las partes (Torres-Mancera y De las Heras-Pedrosa, 2018b).

Ello implica que las marcas y causas vinculadas a un concepto más tipo RSC (Kotler and Lee, 2008)<sup>159</sup>, necesiten prestar mayor atención y esforzarse en la fidelización de los *stakeholders* secundarios como los grupos sociales, comunidades e incluso entidades públicas y políticas (Delmas y Burbano, 2011). A diferencia, cuando se habla de los *stakeholders* clásicos de los negocios, se suele poner el foco prioritariamente en los clientes, empleados, accionistas, socios y proveedores; El encaje congruente de ambas dimensiones, la social y la empresarial, precisan un trabajo experto de calidad a la hora de ejercer el *fundraising*, apoyándose en la comunicación y las RR.PP. con constancia y organización, si se persigue de verdad la continuidad de la a corto, medio y largo plazo (Torres-Mancera y de las Heras-Pedrosa, 2017).

Autores como Escardíbul-Ferrá y Pérez-Esparrells (2013)<sup>160</sup> diferencian entre acciones filantrópicas y acciones de mecenazgo al hablar del *fundraising* aplicado al sector universitario (Mainardes, Raposo and Alves, 2014)<sup>161</sup> para estimular, mediante el patrocinio, la investigación, la transferencia de conocimiento, y, en definitiva, la triple

---

Breeze, B., Gouwenberg, B., Schuyt, T., & Wilkinson, I. (2011). What Role for Public policy in Promoting Philanthropy? The case of EU universities. *Public Management Review*, 13(8), 1179–1195. <https://doi.org/10.1080/14719037.2011.619069>

<sup>158</sup> Delmas, M. A., and Burbano, V. C. (2011). The Drivers of Greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64–87. doi:10.1525/cm.2011.54.1.64

<sup>159</sup> Kotler, P., and Lee, N. (2008). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. John Wiley & Sons.

<sup>160</sup> Escardíbul Ferrá, J., and Pérez Esparrells, C. (2013). La financiación de las universidades públicas españolas. Estado actual y propuestas de mejora. *Revista de Educación y Derecho. Education and Law Review*, 1–17.

<sup>161</sup> Mainardes, E.W., Raposo, M. and Alves, H. (2014): "Universities Need a Market Orientation to Attract Non-Traditional Stakeholders as New Financing Sources". *Public Organiz Rev*, 14 (1), 159-171. doi:10.1007/s11115-012-0211-x.

hélíce universidad-empresa-sociedad. Sin embargo, son frecuentes los vacíos en el cuerpo teórico investigador al hablar de datos sistemáticos estandarizados para realizar análisis comparativos parametrizados de las diferentes realidades y prácticas aplicadas en el marco europeo, y menos aún en contextos transoceánicos, de forma que se puedan compartir, transferir y/o contrastar “Know-how” valioso, entender los factores idiosincráticos que inciden en un fundraising exitoso y construir pasarelas sinérgicas internacionales e interinstitucionales (Torres-Mancera y De las Heras-Pedrosa, 2018b).

Con este propósito, Torres-Mancera y De las Heras-Pedrosa (2017) apuntan a una tarea previa indispensable para la planificación de un fundraising eficiente: la elaboración de un mapa de identificación integral de los diferentes *stakeholders* susceptibles de participar en la financiación de la causa económicamente o en especie. De esta manera, no sólo se queda el planteamiento ejecutivo en el diseño de un mapa de posibles fuentes de recursos, como apuntan Breeze, Wilkinson, Gouwenberg, y Schuyt (2011)<sup>162</sup>, centrada en donantes y entidades donantes, sino abierto en perspectiva a otros tipos de participantes directos e indirectos, que pueden colaborar, incidir, concienciar y prescribir la trascendencia de la causa, multiplicando y viralizando el potencial recaudador del proyecto.

Aun en la actualidad, el mercado filantrópico se considera en auge (Torres-Mancera y De las Heras-Pedrosa, 2018b), por la necesidad de innumerables causas que exponen necesidades económicas, el estímulo del nuevo horizonte 2020-2030 de la Unión Europea y los fuertes programas de desgravaciones previstos para la preservación del patrimonio cultural, social y medioambiental, tangible e intangible.

---

<sup>162</sup> Breeze, B., Wilkinson, I., Gouwenberg, B., and Schuyt, T. (2011). Giving in evidence: fundraising from philanthropy in European universities. Luxembourg: Publications Office. <https://doi.org/10.2777/4143>

### **3.2. Clasificación y Tipología del Fundraising**

#### **3.2.1. Clasificación**

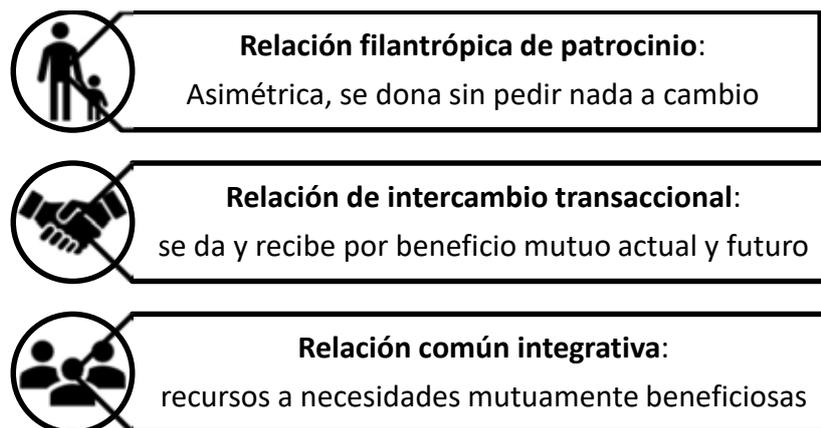
Tradicionalmente, el *fundraising* se ha identificado con métodos como el mecenazgo, campañas de acción social, el patrocinio de proyectos y eventos benéficos, la membresía como asociado, las colaboraciones más prolongadas y comprometidas desde la responsabilidad social corporativa y el reciente fenómeno del micro- mecenazgo o *micro-crowdfunding* compuesto por numerosas donaciones atomizadas que alcanzan considerables sumas económicas conjuntas (Torres-Mancera, De las Heras-Pedrosa, 2018b).

El éxito de estas acciones depende en gran medida de la difusión y la habilidad profesional con la que se articulan, además del capital relacional y capacidad persuasiva de los responsables de su comunicación. Por lo tanto, la combinación de dichas técnicas de captación de fondos junto con las de las RR.PP. y la comunicación, son indisolubles si se quiere abordar con éxito la interacción con los diferentes grupos de interés susceptibles de sumar valor en los proyectos, sean acotados en un periodo de tiempo determinado o para sostener a largo plazo la misión, visión y valores de la entidad encargada de velar por la trascendencia a futuro del legado que defiende y representa.

Estas colaboraciones, provenientes de donantes ya existentes o de nuevas captaciones, aportan valor a la causa, sea económica o en especie. Son reconocidas normalmente a nivel escalar en función de la tasación de la aportación, a pesar de que el donante no siempre sea consciente de esta escalabilidad. Se hecho, se produce con frecuencia una paradoja en la que los pequeños donantes exigen gratitud y reconocimiento a su gesto, mientras que grandes donantes solicitan anonimato para no ser molestados por otras causas.

### 3.2.2. Tipología

El grado de cooperación de los donantes se incrementa en la medida que se percibe que la comunicación es bidireccional (Cho y Kelly, 2004). Así, el patrocinio unidireccional implica visibilidad, pero no necesariamente participación como respuesta. La relación de intercambio win-win entre el donante y la entidad que representa la causa se percibe más parejo y justo por las partes involucradas; pero es el movimiento traccionado por comunidades de personas las que generan una mayor concienciación y proactividad de búsqueda de recursos económicos y en especie (ver gráfica 20).



Gráfica 20. Tipos de relaciones entre donantes y entidades/fines altruistas. Basado en Cho y Kelly (2004). Elaboración propia

Los objetivos perseguidos por el fundraising se dividen en dos tipos (gráfica 21): las aportaciones económicas y las donaciones en especie. En ambos casos, incide el factor de la temporalidad, dando pie a aportaciones puntuales, reiterativas a lo largo del tiempo normalmente bajo el rol de socio, y otras que se comprometen a ser ejecutadas en un tiempo futuro, como es el caso de los legados y las destinaciones de porcentajes del beneficio del año fiscal de empresas.

ECONOMICA	EN ESPECIE	TEMPORALIDAD
<ul style="list-style-type: none"><li>• Particular</li><li>• Entidad física</li><li>• Comunidades regladas</li><li>• Agrupaciones espontáneas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Perecederos</li><li>• Arte</li><li>• Mobiliario</li><li>• Inmuebles</li><li>• Otros</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➢ Puntual</li><li>➢ Periódica</li><li>➢ Derivada del ejercicio fiscal</li><li>➢ Legado <u>post-mortem</u></li></ul>

Gráfica 21. Tipos de donaciones en el *fundraising*. Elaboración propia

### 3.2.3. Autores

A modo sintético, se presenta el siguiente cuadro resumen (ver cuadro 5) de autores investigadores, en función del núcleo de sus trabajos y el tipo de disciplina que ponen más en relieve a la hora de analizar las causas y los factores incidentes en el éxito de la praxis del *fundraising*.

ECONOMIA Y GESTION	SOCIOLOGIA Y PSICOLOGIA	COMUNICACIÓN Y RR.PP.
Titmuss (1962)	Allport (1935)	Bernay (1928)
Rose-Ackerman (1982)	Hovland, Janis and Kelley (1953)	Ferguson, Weigold and Gibbs (1984)
Friedman (1970)	Janis, Feshbach and Hunt (1953)	Kelly (1991)
Hollander (1990)	Parsons (1960)	Kelly (1995)
(Burke (1992)	Roeher (1961)	Wilcox, Ault and Agee (1998)
Smith (1994)	English and Oberle (1971)	Kelly (1998)
Mount (1996)	Lerner (1975)	Reynolds and Beatty (1999)
Mullen (1997)	Wilson (1975)	Grunig (2000)
Sargeant, 1998)	Emerson, 1976)	Sargeant (2001)
Marx (1999)	Harris and Harris (1977)	Grunig, Hunt y Xifra (2003)
Arrow (2000)	Miller (1977)	Kang and Norton (2004)
Austin (2000)	Carroll (1979)	MacMillan, Money, Money and Downing (2005)
Grace and Wendroff (2001)	Jones (1985)	Luoma-aho (2007)
Porter and Kramer (2002)	Tajfel yTurner (1985)	Huertas (2008)
Post, Preston, and Sachs (2002)	Bourdieu (1986)	Eisenegger y Wehmeier (2009)
Robison, Schmid and Siles (2002)	Petty and Cacioppo (1986)	Opdycke and Miller (2009)
Bhattacharya and Sen (2004)	Eisenberg and Mussen (1989)	Szyska (2009)
Thomas, Blair, Hughes-Hallett and Lampl (2004)	Logsdon, Reiner and Burke (1990)	Bentele and Nothhaft, 2010
Baker (2005)	Adler, Wright and Ulicny (1991)	Almansa y Fernández Torres (2011)
Matten and Crane (2005)	Warren and Walker (1991)	Álvarez (2013)
Sasse and Trahan (2007)	Mael and Ashforth (1992)	Cho and Kelly (2014)
Urde, Greyser y Balmer (2007)	Robinson Schmid and Siles (2002)	McKeever Pressgrove, McKeever and Zheng (2015)
Kotler and Lee (2008)	Leakey and Lewin (1994)	Viñarás, Cabezuelo y Herranz (2015)
Porter (2008)	Cook and Lasher (1996)	De las Heras-Pedrosa, Jambrino-Maldonado and Iglesias-Sánchez (2016)
Waters (2008)	Gächter, Fehr, and Kment (1996)	De las Heras-Pedrosa, Ruiz-Mora y Jambrino-Maldonado (2017)
Balmer (2009)	Petty, Wegener and Fabrigar (1997)	Dorobantu, Henisz and Nartey (2016)
Breeze, Wilkinson, Gouwenberg and Schuyt (2011)	Chen y Chaiken (1999)	Balmer (2017)
Delmas and Burbano (2011)	Petty and Wegener (1999)	Torres Mancera y De las Heras-Pedrosa (2017)
Byrnes, 2012	Esteno, Petty, Rucker, Wegener, Braverman and Devine (2004)	Torres-Mancera y de las Heras-Pedrosa, 2018a)
Cartwright and Patel (2013)	Johnson and Krüger (2004)	Torres-Mancera y De las Heras-Pedrosa (2018b)
Escardíbul-Ferrá y Pérez-Esparrells (2013)	Ariño, De la Torre and Ring (2005)	Garcidueñas (2019)
Mainardes, Raposo and Alves, 2014	Moll, Krueger, Zahn, Pardini, de Oliveira-Souza and Grafman (2006)	Guerra (2019)
Torres-Mancera y de las Heras-Pedrosa (2018a)	Cialdini (2007)	
	Harbaugh, Mayr and Burghart (2007)	
	Crilly,Schneider y Zollo (2008)	
	Andreoni and Rao (2010)	
	Baro, (2012)	
	Have (2013)	
	Kollmann, Kuckertz and Middelberg (2014)	
	Petty and Briñol (2014)	
	Drezner and Huehls (2015)	
	Dale (2017)	
	Collins, Rum, Wheeler, et al (2018)	

Cuadro 5. Autores del cuerpo teórico sobre el *fundraising* en el presente capítulo.

### 3.2.4. Otros apuntes

Gracias a los últimos avances tecnológicos aplicados a la neurociencia y la psicología, de manera fisiológica se ha corroborado recientemente el hecho de que el proceso de toma de decisión en actividades como las colaboraciones altruistas, y por ende el *fundraising*, está altamente relacionado con el nivel de socialización entre y con los *stakeholders* (Moll, Krueger, Zahn, Pardini, de Oliveira-Souza and Grafman, 2006; Harbaugh, Mayr and Burghart, 2007; Andreoni and Rao, 2010)<sup>163</sup>, de lo que se deduce que las interacciones organizadas y recurrentes, favorecen un marco colaborativo y comunicativo eficaz (Andreoni and Rao, 2010) de respeto, reputación y reciprocidad.

Así mismo, la honestidad, la confianza (Ariño, De la Torre and Ring, 2005)<sup>164</sup>, la sensación percibida de control (Kollmann, Kuckertz and Middelberg, 2014) y una comunicación directa, son vitales para recaudar fondos con éxito.

La importancia de la RSC y su comunicación en el peso final del valor intangible de la marca corporativa (Álvarez, 2013:24)<sup>165</sup>, además de la reputación (Viñarás, Cabezuelo y Herranz, 2015)<sup>166</sup>; De las Heras-Pedrosa, Jambrino-Maldonado e Iglesias-Sánchez, 2016; De las Heras-Pedrosa, Ruiz-Mora y Jambrino-Maldonado, 2017) más allá de la calidad percibida de los productos y servicios, estilo directivo, rentabilidad y solvencia económica, trasciende la zona de actuación y el contexto geopolítico; convirtiéndose en verdaderos tractores

<sup>163</sup> Moll, J., Krueger, F., Zahn, R., Pardini, M., de Oliveira-Souza, R., & Grafman, J. (2006). Human fronto-mesolimbic networks guide decisions about charitable donation. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 103(42), 15623–15628. <https://doi.org/10.1073/pnas.0604475103>

Harbaugh, W., Mayr, U., & Burghart, D. (2007). Neural responses to taxation and voluntary giving reveal motives for charitable donations. *Science* (New York, N.Y.), 316(5831), 1622–1625. <https://doi.org/10.1126/science.1140738>

<sup>164</sup> Ariño, A.; De la Torre, J., and Ring, P. S. (2005). Relational quality and inter-personal trust in strategic alliances. *European Management Review* 2005, 1(2), 15–27, doi:10.1057/palgrave.emr.1500026

<sup>165</sup> Álvarez, J. T. (2013). Manejo de la comunicación organizacional: Espacios, herramientas y tendencias en gestión de negocios. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>

<sup>166</sup> Viñarás Abad, M., Cabezuelo Lorenzo, F., y Herranz de la Casa, J. (2015). Filosofía corporativa y valores de marca como ejes del nuevo paradigma comunicativo. *Prisma Social: revista de ciencias sociales*, (14), 379–410. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=5435332>

potenciales del desarrollo económico local, la generación de empleo, el progreso del estado de bienestar y la conservación del patrimonio para generaciones venideras (Unesco, 2006)<sup>167</sup>.

La involucración de las corporaciones en los asuntos sociales locales y globales continúa en línea ascendente, al ser percibida como un valor diferencial, en sentido altruista y en sentido mercantilista. Aunque el término RSC aún no es integrado por un amplio espectro empresarial, ha perdido novedad y sonoridad.

En paralelo o como consecuencia de las nuevas inquietudes culturales, estimuladas por organismos internacionales como la comisión europea y la Unesco, el foco se está trasladando a otros tipos de responsabilidades a estimular con las que comprometerse. Se trata una Responsabilidad Cultural Corporativa (RCC) con la que contribuir y velar por una sostenibilidad patrimonial cultural histórica (Torres-Mancera y De las Heras Pedrosa, 2018b). Have (2013) aporta una de las primeras definiciones de la RCC, apelando a la corresponsabilidad de una organización o fundación a la hora de desarrollar, reconstruir o activar elementos identificativos culturales de una comunidad, como son el arte, la música, el idioma la religión y otros rasgos singulares e identificativos del entorno.

La emergencia de esta nueva concepción aporta nuevos horizontes al abanico de posibles respaldos corporativos altruistas a la sociedad y llama la atención a entidades públicas y privadas. En consecuencia, resulta una línea a investigar muy novedosa e interesante.

Otra dimensión que destacar, dentro del marco global del fundraising de este capítulo, es el surgimiento de la e-filantropía (Waters, 2008:75)<sup>168</sup> como un nuevo canal para las donaciones vía internet (Baker, 2005)<sup>169</sup>. Como consecuencia, parte de las estrategias de relaciones con los *stakeholders* se han desplazado a herramientas de comunicación

<sup>167</sup> <http://www.culturaydeporte.gob.es/cultura/areas/patrimonio/mc/patrimonio-inmaterial/unesco-patrimonio-inmaterial.html>

<sup>168</sup> Waters, R. (2008). Applying relationship management theory to the fundraising process for individual donors. *Journal of Communication Management*, 12(1), 73–87. <https://doi.org/10.1108/13632540810854244>

<sup>169</sup> Baker, H. (2005), "Tsunami relief giving", available at: [www.philanthropy.iupui.edu/tsunami\\_relief\\_giving\\_1-18-05.html](http://www.philanthropy.iupui.edu/tsunami_relief_giving_1-18-05.html).

depositadas en webs corporativas (Olsen, Keevers, and Covington, 2001; Waters, 2007)<sup>170</sup> y redes sociales.

Aunque en la actualidad se empieza a percibir una bajada de la actividad de los usuarios en las redes sociales (Adecco, 2017)<sup>171</sup> las entidades no lucrativas continúan apostando recursos en el desarrollo de herramientas digitales (Kang and Norton, 2004)<sup>172</sup> que consigan, además de concienciar, recaudar fondos de manera electrónica, apelando a la causa y a la transparencia de las cuentas.

Por último y no menos importante, el factor económico de las ventajas fiscales de la conducta altruista. Estos beneficios fiscales, que difieren en matices entre ciudades, comunidades autónomas, países y continentes, son estimuladamente motivadoras para los donantes (Charitable Giving Tax Implications, 2018)<sup>173</sup>. Esta motivación fiscal suele ser proporcional a la cuantía y el beneficio fiscal, llegando a ser estas desgravaciones muy superiores a las estándar gracias a programas de ayudas específicas subvencionables por la Unión Europea, en ocasiones rozando el 100% del retorno de la inversión altruista (más detalles en capítulo 4).

<sup>170</sup> Olsen, M., Keevers, M. L., Paul, J., and Covington, S. (2001). E-relationship development strategy for the nonprofit fundraising professional. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 6(4), 364–373. doi:10.1002/nvsm.161

Waters, R.D. (2007), "Non-profit organisations' use of the internet: a content analysis of communication trends on the internet sites of the Philanthropy 400", *Non-profit Management & Leadership*, Vol. 18 No. 1, pp. 59-72. <https://doi.org/10.1002/nml.171>

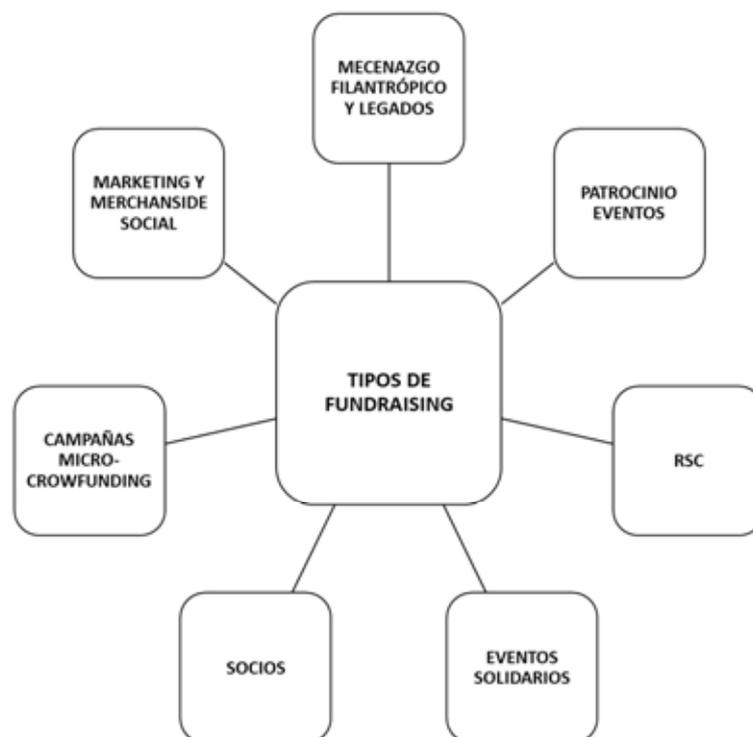
<sup>171</sup> <http://cdn.infoempleo.com/infoempleo/documentacion/publicaciones/Informe-Infoempleo-Adecco-sobre-Mercado-de-Trabajo-y-Redes-sociales-2017.pdf>

<sup>172</sup> Kang, S. and Norton, H. (2004), "Non-profit organisations' use of the world wide web: are they sufficiently fulfilling organizational goals?", *Public Relations Review*, Vol. 30 No. 3, pp. 279-84.

<sup>173</sup> Charitable Giving Tax Implications. (2018). *Successful Fundraising*, 26(7), 4–4. doi:10.1002/sfr.30954

### 3.2.5. Parámetros y tipología aplicados

La presente investigación, aplica la tipología económica planteada en el apartado 3.2.2. con la que se registran y miden las aportaciones monetarias, con especial interés por identificar las relaciones con aquellos donantes más relevantes, en línea con el principio de Pareto 20-80 (Craft and Leake, 2002)<sup>174</sup>, para comprender las prácticas relacionales con ese 20% de personas y entidades que aportan el 80% de la financiación sostenible de las entidades y sus causas. No obstante, se estudia el pool integral de posibles líneas de fundraising (gráfica 22), para poder entender el marco de actuación completo de los casos de estudio seleccionados.



Gráfica 22. Tipos de *fundraising* aplicados en el sector sin ánimo de lucro. Elaboración Propia

<sup>174</sup> Craft, R. C., and Leake, C. (2002). The Pareto principle in organizational decision making. *Management Decision*, 40(8), 729–733. doi:10.1108/00251740210437699

### Referencias capítulo 3

Adler, A., Wright, B., Ulicny, G., and Eisenberg, M. (1991). Fundraising Portrayals of People with Disabilities: Donations and Attitudes. *Rehabilitation Psychology*, 36(4), 231–240. <https://doi.org/10.1037/h0079085>

Almansa Martínez, A., and Fernández Torres, M. (2012). Estudio sobre la comunicación digital de las organizaciones sociales en España. *Vivat Academia*, (117), 337–352. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=5348639>. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=525752959027> ISSN, consultado el 20 de mayo de 2019

Asociación Española de Fundraising. AIRP. Buenas prácticas. [https://www.aefundraising.org/que-hacemos/buenas-practicas\\_fundraising/](https://www.aefundraising.org/que-hacemos/buenas-practicas_fundraising/) consultado el 28 de abril de 2019.

Austin, J. (2000). *The collaboration challenge : how nonprofits and businesses succeed through strategic alliances* / James E. Austin ; foreword by Frances Hesselbein and John C. Whitehead (1st ed, pp. xiii, 203). San Francisco, Calif.: Jossey-Bass Publishers.

Balmer, J. M. T. (2013). Corporate heritage, corporate heritage marketing, and total corporate heritage communications. *Corporate Communications: An International Journal*, 18(3), 290–326. doi:10.1108/ccij-05-2013-0031

Bentele, G., and Nothhaft, H. (2010). Strategic communication and the public sphere from a European perspective. *International Journal of Strategic Communication*, 4(2), 93-116. doi:10.1080/15531181003701954

- Byrnes, W. (2012). *Management and the arts* (4th;4; ed.). NL: Taylor & Francis Ltd.
- Chen, S., and Chaiken, S. (1999). The heuristic-systematic model in its broader context. *Dual-process theories in social psychology*, 15, 73-96.
- Cho, M., and Kelly, K. (2014). Corporate Donor–Charitable Organization Partners: A Coorientation Study of Relationship Types. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(4), 693–715. <https://doi.org/10.1177/0899764013480566>
- Cialdini, R. (2007). *Influence: The Psychology of Persuasion* (EPub edition.). Place of publication not identified: HarperCollins Publishers. [https://learning.oreilly.com/library/view/influence/9780061899874/text/9780061899874\\_Titlepage.xhtml](https://learning.oreilly.com/library/view/influence/9780061899874/text/9780061899874_Titlepage.xhtml) consultado el 8 de mayo de 2019
- Crilly, D., Schneider, S. C.; Zollo, M. Psychological antecedents to socially responsible behavior. *European Management Review* 2008, 5, 175-190, DOI:10.1057/emr.2008.15
- De las Heras-Pedrosa, C., Jambrino-Maldonado, C. and Iglesias-Sánchez, P. (2016). Fundraising en la universidad pública como fórmula de captación de recursos. *Prisma Social*, 06/2016 (16), 711-753.
- De las Heras-Pedrosa, C., Ruiz-Mora, I., & Jambrino-Maldonado, C. (2017). Fundraising strategies in Spanish universities. An approach from stakeholders' relations / Estrategias de captación de fondos en las universidades españolas. Un enfoque desde las relaciones con sus grupos de interés. doi:10.5783/rirp-14-2017-08-125-144
- Desteno, D., Petty, R., Rucker, D., Wegener, D., Braverman, J., and Devine, P. (2004). Discrete Emotions and Persuasion: The Role of Emotion-Induced Expectancies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(1), 43–56. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.86.1.43>
- Drezner, N., and Huehls, F. (2015). *Fundraising and Institutional Advancement*. New York: Routledge, <https://doi.org/10.4324/9780203123850> Europa Nostra. <https://www.europanostra.org/>
- Ferguson, M. A.; Weigold, M. F., and Gibbs, J. D. (1984). The Relationship of Public Relations and Board-Level Boundary-Spanning Roles to Corporate Social Responsibility. Paper presented at the 67th Annual Meeting of the Association for Education in Journalism and Mass Communication. Gainesville, FL, US, 1984.
- Guerra Díaz, E. La importancia de la comunicación para las fundaciones empresariales. *Expok, Comunicación de Sustentabilidad y RSE*. <https://drive.google.com/file/d/0ByaV6PZarWTjc2MwT0poMHpvRVE/view>. Consultado el 9 de febrero de 2019.

Johnson, D., and Krüger, O. (2004). The Good of Wrath: Supernatural Punishment and the Evolution of Cooperation. *Political Theology*, 5(2), 159–176. <https://doi.org/10.1558/poth.2004.5.2.159>

Kelly, K. S. (1995). Utilizing public relations theory to conceptualize and test models of fund raising. *Journalism and Mass Communication Quarterly* 1995, 1(72), 106-127, DOI:10.1177/107769909507200109

Kelly, K. S. (1998). *Effective Fund-raising Management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.

Logsdon, J., Reiner, M., and Burke, L. (1990). Corporate Philanthropy: Strategic Responses to the Firm's Stakeholders. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 19(2), 93–109. <https://doi.org/10.1177/089976409001900202>

Marx, J. (1999). Corporate Philanthropy: What Is the Strategy? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(2), 185–198. <https://doi.org/10.1177/0899764099282004>

Moon, S., and Azizi, K. (2013). Finding donors by relationship fundraising. *Journal of Interactive Marketing: a Quarterly Publication from the Direct Marketing Educational Foundation*, 27(2), 112–129. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2012.10.002>

McKeever, B. W., McKeever, R., Pressgrove, G., and Zheng, Y. (2016). Toward a theory of situational support: A model for exploring fundraising, advocacy and organizational support. *Public Relations Review*, 42(1), 219-222. doi:10.1016/j.pubrev.2015.09.009

Opdycke, L. M., and Miller, R. K. (2009). Removing the Spin: Toward a New Theory of Public Relations History. *Journalism & Communication Monographs Vol 11 (4)* pp.280-362

Petty, R. E., Wegener, D. T., and Fabrigar, L. R. (1997). Attitudes and attitude change. *Annual Review of Psychology*, 48(1), 609–647. doi:10.1146/annurev.psych.48.1.609

Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review* 2002, 12(80), 56-68.

Robison, L., Schmid, A., and Siles, M. (2002). Is Social Capital Really Capital? *Review of Social Economy*, 60(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/00346760110127074>

Rose-Ackerman, S. (1982). Charitable Giving and “Excessive” Fundraising. *The Quarterly Journal of Economics*, 97(2), 193. doi:10.2307/1880754

Sasse, C., and Trahan, R. (2007). Rethinking the new corporate philanthropy. *Business Horizons*, 50(1), 29–38. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2006.05.002>

Torres Mancera, R., y De las Heras-Pedrosa, C. (2017). Fundraising, comunicación y relaciones públicas. Desarrollo cultural de una marca de ciudad: Málaga. Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación, (136), 375. doi:10.16921/chasqui.v0i136.2841

Torres-Mancera, R. y de las Heras-Pedrosa, C. (2018a). La comunicación para la innovación responsable y sostenible de la PYME en Europa. Perspectivas desde Países Bajos y España. En Díaz-Cuesta, J. (Ed). Proyecciones de la investigación actual universitaria. 443-456. Madrid: Tecnos (Grupo Anaya) (PDF) La comunicación para la innovación responsable y sostenible de la PYME en Europa. Perspectivas desde Países Bajos y España. Available from: [https://www.researchgate.net/publication/325631478\\_La\\_comunicacion\\_para\\_la\\_innovacion\\_responsable\\_y\\_sostenible\\_de\\_la\\_PYME\\_en\\_Europa\\_Perspectivas\\_desde\\_Paises\\_Bajos\\_y\\_Espana](https://www.researchgate.net/publication/325631478_La_comunicacion_para_la_innovacion_responsable_y_sostenible_de_la_PYME_en_Europa_Perspectivas_desde_Paises_Bajos_y_Espana) [accessed May 04 2019].

Torres-Mancera, R., y De las Heras-Pedrosa, C. (2018b). Las relaciones públicas y el Fundraising como estrategia de gestión para las colecciones privadas de la Universidad de Oxford. Obra Digital, (15). doi:10.25029/od.2017.149.15

Wang, C., Xu, H., and Li, G. (2018). The corporate philanthropy and legitimacy strategy of tourism firms: a community perspective. Journal of Sustainable Tourism, 26(7), 1124–1141. <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1428334>

Waters, R. (2008). Applying relationship management theory to the fundraising process for individual donors. Journal of Communication Management, 12(1), 73–87. <https://doi.org/10.1108/13632540810854244>

Wilcox, Dennis L., Ault, Philip H. and Agee, Warren K. 1998. Public Relations: strategies and tactics. 5th edition. Longman. United States

## CAPÍTULO 4. Marco global de la Unión Europea

### 4.1. Contexto macroeconómico

Si bien el *fundraising* se viene aplicando históricamente desde hace siglos, los modelos profesionales de referencia más desarrollados, reconocidos y dedicados a tal fin de manera estratégica; son los aplicados en Reino Unido y Norteamérica (Pelosi, 2016)<sup>175</sup>.

El enfoque conceptual de la estrategia desde el punto de vista de las organizaciones, sean estas con o sin ánimo de lucro, ha sido objeto de diversos intentos de definiciones, como recoge en su interesante estudio Bourgeois (1980), quien vuelca sus esfuerzos investigadores teóricos y empíricos, en intentar integrarlas en una sola definición uniforme válida a nivel internacional, en función de la relación de las entidades con sus objetivos. El autor diferencia entre dos objetivos primordiales: a) segmentar el contexto en los cuales la entidad opera y b) proporcionar directrices a las actividades establecidas derivadas de dichos objetivos en cada segmento o nicho (Hofer and Schendel, 1978)<sup>176</sup>; de cara a establecer un trabajo exhaustivo experto.

---

<sup>175</sup> Pelosi, A. (2016). <https://www.hbo.com/documentaries/meet-the-donors-does-money-talk>

<sup>176</sup> Hofer, C. W. (1973, August). Some preliminary research on patterns of strategic behaviour. In Academy of Management Proceedings (Vol. 1973, No. 1, pp. 46-54). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management. Citado por Bourgeois (1980).

La formulación de una estrategia corporativa sufre en muchas ocasiones de limitaciones burocráticas y rígidas que alejan los preceptos de los procesos de decisión reales a trabajar (Quinn, 1981), quedando en la mayoría de las ocasiones constreñidas a tres tipos:

- 1) expandir el ámbito presupuestario capital y operativo
- 2) extender las medidas de rendimiento formales a nuevas áreas de actividad y
- 3) alcanzar un mayor control central sobre las operaciones.

La creatividad, la innovación y el emprendimiento, suelen contemplarse como factores secundarios y reactivos (Torres-Mancera y De las Heras Pedrosa, 2018) a la línea estratégica principal, siendo paradójicamente las decisiones estratégicas más importantes las que no suelen estar recogidas en ese plan (Quinn, 1981).

Mientras el modelo de procesos de decisiones de estrategias elaborado por Mintzberg, Raisinghani y Theoret (1976)<sup>177</sup> pone el foco en las variables internas derivadas de estructuras organizativas subyacentes; Hambrick y Snow (1977)<sup>178</sup> ponen de manifiesto la necesidad de conocimiento sobre otras variables externas incidentes, como son el contexto (Hatten and Schendel ,1975)<sup>179</sup> y el ecosistema ((Jauch, Osborn and Glueck, 1977)<sup>180</sup> de la organización en la cual se toma la decisión y se opera.

La estrategia también aplica al marco de las RR.PP. internacional, siendo en este sentido muy importante tener presente las diferencias culturales. Así, el modelo aplicado por países anglosajones suele ser más desarrollado y orientado a los valores, objetivos, influencia personal e interpretación cultural. Interesante el hecho de que, en todos los casos, de manera transversal, el modelo clásico de RR.PP. más celebrado y eficiente desde el prisma estratega, es el simétrico bidireccional (Grunig, Grunig, Sriramesh, Huang, and Lyra, 1995).

<sup>177</sup> Mintzberg, H., Raisinghani, D., and Theoret, A. (1976). The Structure of "Unstructured" Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246. doi:10.2307/2392045

<sup>178</sup> Hambrick, D. C., and Snow, C. C. (1977, August). A Contextual Model of Strategic Decision Making in Organizations. In *Academy of management proceedings* (Vol. 1977, No. 1, pp. 109-112). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

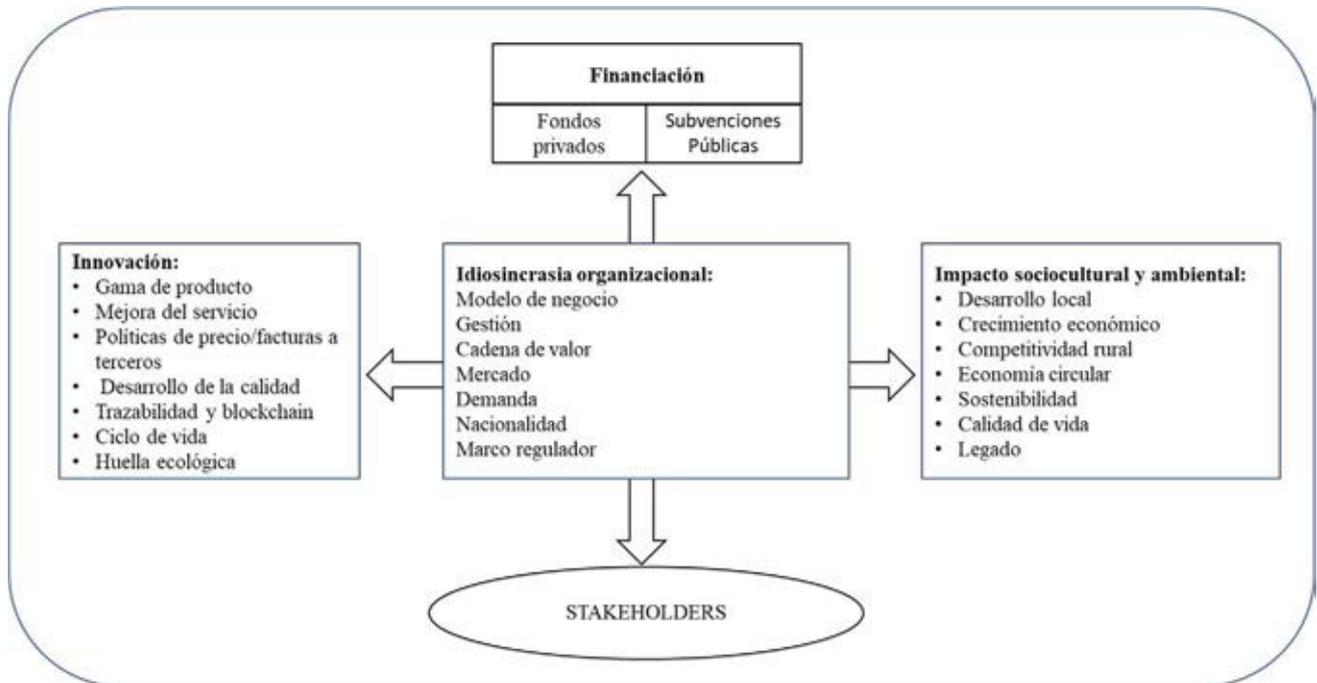
<sup>179</sup> Hatten, K. J., and Schendel, D. E. (1975). Strategy's role in policy research. *Journal of Economics and Business*, 1975-76, 28,195-202. Citados por Quinn (1981).

<sup>180</sup> Jauch, L. R., Osborn, R. N., and Glueck, W. F. (1977). Success in Large Business Organizations: The Environment-Strategy Connection. *Academy of Management Proceedings*, 1977(1), 113-117. doi:10.5465/ambpp.1977.4977072

Cuando se ponen en práctica las labores de RR.PP. en las funciones directivas, corporativas, gubernamentales, asociativas y fundacionales, el trabajo bidireccional con los *stakeholders* es crucial. Para ello, los mapas de identificación de estos grupos (Torres-Mancera y De las Heras-Pedrosa, 2017) y los planes de comunicación con los públicos ((Grunig et al, 1995) deben ser aplicados por los profesionales, como parte integrante de la gestión estratégica corporativa, de manera que den forma y acoten con claridad la misión organizacional.

El *fundraising* siempre ha sido susceptible de ser usado en un amplio rango de situaciones y sectores diversos, con especial incidencia en la gestión política (Wilcox, Ault and Agee, 1998). En este campo se suele reconocer y dar valor, tanto al instrumento como al profesional encargado de trabajar las relaciones institucionales y los donantes particulares para captar fondos. El propósito, es afrontar los costes de las campañas y dotar de cierta solvencia, al menos a medio plazo, de los proyectos clave trazados. Así, el grado de éxito de la actividad de concienciación y persuasión del *fundraising* se podría contextualizar dentro de una triple hélice o triángulo constituido entre los mecenas o patrocinadores, los *stakeholders* y las instituciones promotoras o beneficiarias de las actividades de captación de fondos (De las Heras-Pedrosa, Jambrino-Maldonado e Iglesias-Sánchez, 2016), en la que convergen los intereses sociales, empresariales, corporativos y personales (Porter and Kramer, 2002).

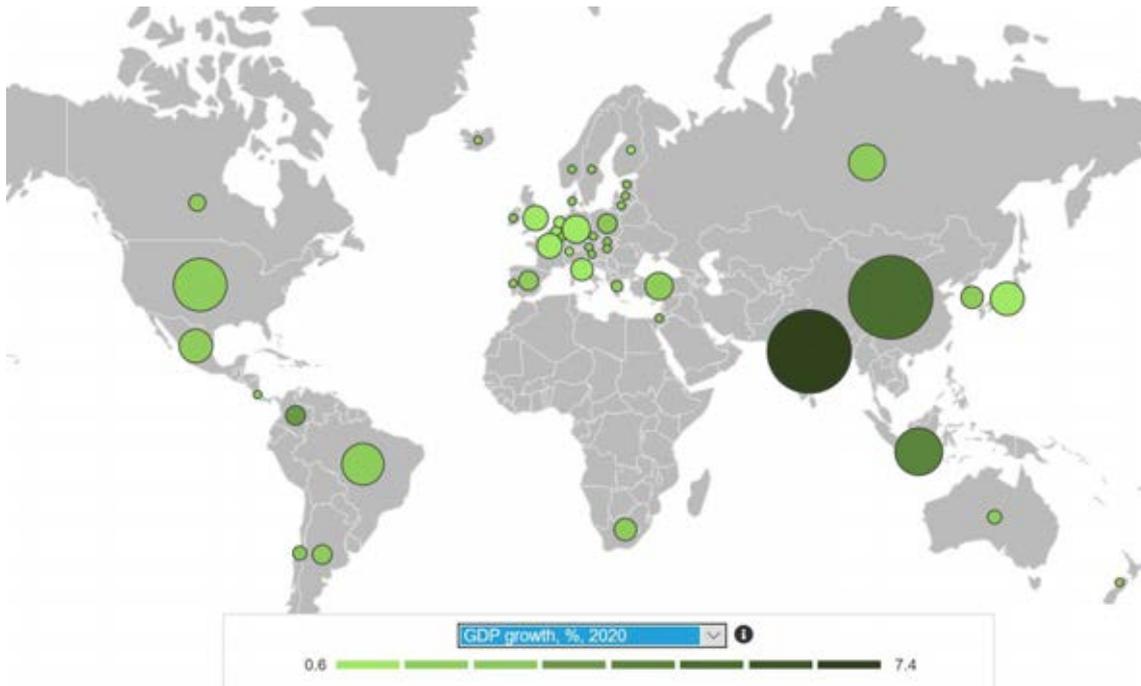
Tanto en España como en los Países Bajos, Reino Unido y el resto de los estados miembros de la UE, las principales vías de captación de financiación económica para desarrollar la industria, el tercer sector y el estado de bienestar (ver gráfica 23) son, además de los inversores privados que aportan capital como socios accionistas y/o padrinos inversores o *business angels*; las alianzas estratégicas o *joint-ventures* y la obtención de subvenciones públicas. Estas subvenciones, impulsadas con más ahínco desde la creación de la Unión Europea, se mueven en diferentes modalidades, desde las otorgadas a fondo perdido, a la concesión especial de créditos con bajo interés gracias a la tracción de fondos del Banco de Inversión Europeo, además de desgravaciones a la Seguridad Social y otros tipos de incentivos fiscales.



Gráfica 23. Mapa conceptual del flujo de financiación de los proyectos de organizaciones europeas y cooperación internacional. Elaboración propia

Las expectativas de estos estímulos son, en primer lugar, favorecer el desarrollo económico (ver gráfica 24) y social, servir a la comunidad mediante contribuciones no sólo en empleabilidad, sino también en legados por un futuro más sostenible y orgulloso de su huella en el planeta. Los sistemas bursátiles, los observatorios nacionales y la propia Comisión Europea, se presentan como agentes reguladores de estas iniciativas que rozan la exigencia (Reputation Institute, 2018)<sup>181</sup> del impacto y corresponsabilidad comunitaria.

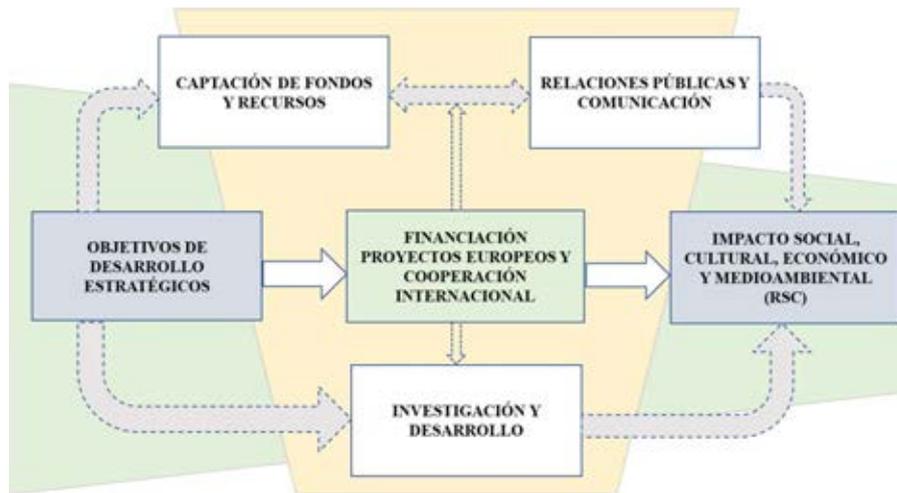
<sup>181</sup> [https://ri.reputationinstitute.com/hubfs/\\_PDF/RepTrak/2018\\_Global\\_CR\\_100.pdf](https://ri.reputationinstitute.com/hubfs/_PDF/RepTrak/2018_Global_CR_100.pdf)



Gráfica 24. Mapa de crecimiento esperado del PIB a escala internacional. Fuente: OECD (2019)<sup>182</sup>

La premisa de partida es que todo organismo aspira a mantener desarrollar, mantener y optimizar su capacidad de generación de proyectos. Esta razón de ser se aplica de manera transversal, sea el proyecto social y la entidad promotora, directa o indirectamente vinculada con su actividad principal. La perspectiva de la presente investigación parte de este postulado y se centra en el estudio de la praxis (o ausencia de ella) de las funciones profesionales en RR.PP. y la comunicación con el objeto de obtener recursos que den soporte al impacto social, cultural, económico y/o medioambiental anhelado por la entidad, de manera lo más perdurable y sostenible posible. A lo largo de todo este proceso, la práctica de la RSC se encuentra implícita, como resultado de todo el flujo de trabajo (ver gráfica 25).

<sup>182</sup> <http://www.oecd.org/centrodemexico/estadisticas/>



Gráfica 25. Flujo conceptual simplificado del entorno macroeconómico de la investigación, integrando los factores clave y las disciplinas abordadas en el análisis de los casos de estudio (Fuente: producción propia)

Muchos empresarios, directivos y gestores de entidades con fines sociales directos y empresas con compromiso social, están pendientes e incluso recurren a profesionales que les desarrollen informes para solicitar incentivos de la comisión europea. Los presupuestos anuales que se manejan desde estos fondos, para multitud de causas y líneas de crecimiento, desarrollo económico local, innovación, infraestructura y competitividad superan los 160.000 millones de euros cada año (Diario Expansión, 2018).

Las pymes agroalimentarias, por ejemplo, han sido el blanco de numerosos programas europeos dentro del contexto H2020 que finaliza el año que viene. En estas líneas concretas para el desarrollo rural y de toda la cadena alimentaria, existe mucha actividad de acogida y demanda, especialmente por parte de España y Países Bajos. Se ofrecen líneas de cofinanciación a través de entidades públicas y empresas concertadas ganadoras de concursos, vía país y/o región, para estimular proyectos “siempre y cuando se identifique y comunique con claridad el campo de actuación, los indicadores clave del éxito del proyecto y la monitorización tanto de los resultados como del destino de los fondos” (Torres-Mancera y De las Heras Pedrosa, 2018). Ver gráfica 26.

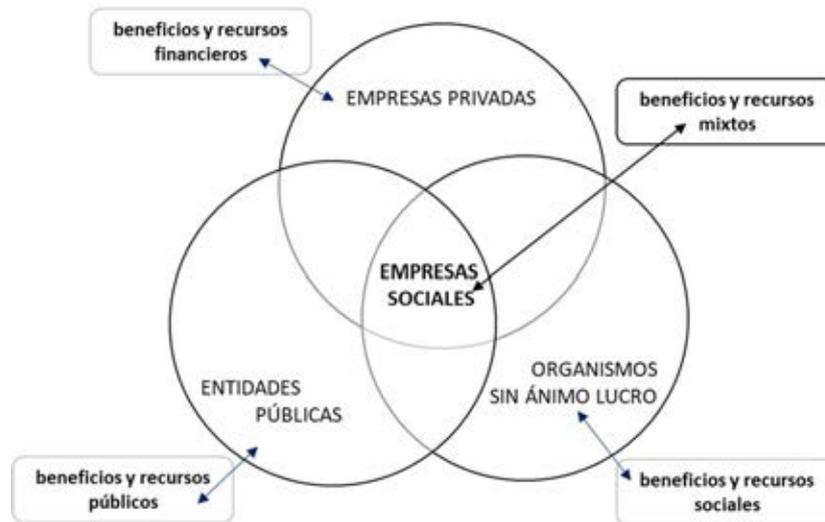


Gráfica 26. Políticas de financiación y soporte económico de la Unión Europea para las pymes del sector agroalimentario. Elaboración propia. Fuente: Comisión Europea <https://europa.eu/>

Con la mayoría de los países acuciados por la deuda y las entidades no lucrativas al límite de su capacidad (OCDE, 2017)<sup>183</sup>, el sector privado se percibe por los estados como pieza clave para dar solución a la espiral demandante de recursos económicos. Este planteamiento generalizado implica tanto retos como contradicciones, al percibirse al sector privado como el causante de la mayor parte de los problemas que ahora la ONU, a través de los ODS, intenta paliar a nivel capitalista y medioambiental.

En este sentido, estudios recientes apuntan al hecho de que los mercados internacionales y las empresas tienen capacidad económica solvente para financiar proyectos sociales, pero a costa del aminoramiento de sus balances económicos. Destaca el dato, por ejemplo, de que “sólo en 2017, la industria del capital privado recaudó 453 mil millones de dólares de sus inversores y dedicó más de un trillón a financiar empresas y nuevos negocios; al tiempo que los fondos de inversión y los fondos soberanos superaron los 9 trillones de dólares a nivel global (Morningstar, 2017; SWFI, 2017)” (Secretaría General Iberoamericana y el Center for the Governance of Change del IE University, 2019).

<sup>183</sup> Citado por CGC (2019)



Gráfica 27. Ecosistema de la actividad organizativa, origen de financiación y recursos. Elaboración propia

Los beneficios financieros de las empresas sociales como las cooperativas, las empresas de beneficio e interés colectivo (BIC) y los *clusters*, deben generar beneficios sociales que nutran sus objetivos sociales (ver gráfica 27). Lo mismo sucede con las entidades públicas, privadas y no lucrativas, aunque en muchas ocasiones todas deseen financiarse por los fondos públicos, con el riesgo de vivir con falsas expectativas ilusorias y actitudes productivas reactivas a remolque de las subvenciones temporales.

En todo caso, la colaboración y cooperación gracias a estas figuras mixtas tipo *clusters* o asociaciones empresariales, con intereses de cierta manera filantrópicos, tienen la capacidad de concienciar y estimular oportunidades para el desarrollo de negocios con impacto socioeconómico local (Porter and Kramer, 2002).

Otro ejemplo de sumas económicas puestas a disposición para proyectos de desarrollo rural, es el caso de la línea de desarrollo agroalimentario europeo, con la dotación de la UE de un total de 22,6 billones de euros para pymes del sector que deseen apostar en innovación, infraestructura y adquisición de competitividad, en la franja 2015-2020 (Torres-Mancera y De Las Heras-Pedrosa, 2018); siempre y cuando apelen y comuniquen la validez, viabilidad y sostenibilidad de los proyectos mediante la elaboración de proyectos y las relaciones con los *stakeholders* que afectan al proceso de adjudicación y ejecución.

Los *stakeholders*, especialmente los inversores y las entidades financieras públicas, están comenzando a solicitar proyectos y productos que atiendan, además de la rentabilidad máxima esperada, el impacto diferencial social y/o medioambiental (Unruh, Kiron, Kruschwitz, Reeves, Rubel and Zum Felde, 2016)<sup>184</sup>.

La Comisión de Cooperación Internacional y Políticas de Desarrollo, vela por la formulación de temáticas alineadas con los objetivos de desarrollo acordados, además de la promoción de la democracia, el estado de bienestar y la ayuda proveniente de la UE a estados miembros de la comisión por el desarrollo y la cooperación (Comisión Europea, 2016)<sup>185</sup>.

Actualmente, la influencia positiva en la sociedad es la dimensión más importante valorada conforme a las actividades de RSC (Reputation Institute, 2018), por delante de otras competencias organizativas y valores como la ética, la confianza, la integridad, la fiabilidad y la autenticidad. Este impacto esperado sobre la ciudadanía por parte de los *stakeholders*, se antepone a otros indicadores clave para los observatorios internacionales, como la reputación empresarial, la gestión y las condiciones laborales.

---

<sup>184</sup> Unruh, G., Kiron, D., Kruschwitz, N., Reeves, M., Rubel, H., and Zum Felde, A. M. (2016). Investing For a Sustainable Future" MIT Sloan Management Review.

<sup>185</sup> [https://ec.europa.eu/europeaid/general\\_en](https://ec.europa.eu/europeaid/general_en)

#### 4.2. Las ODS en un horizonte 2030

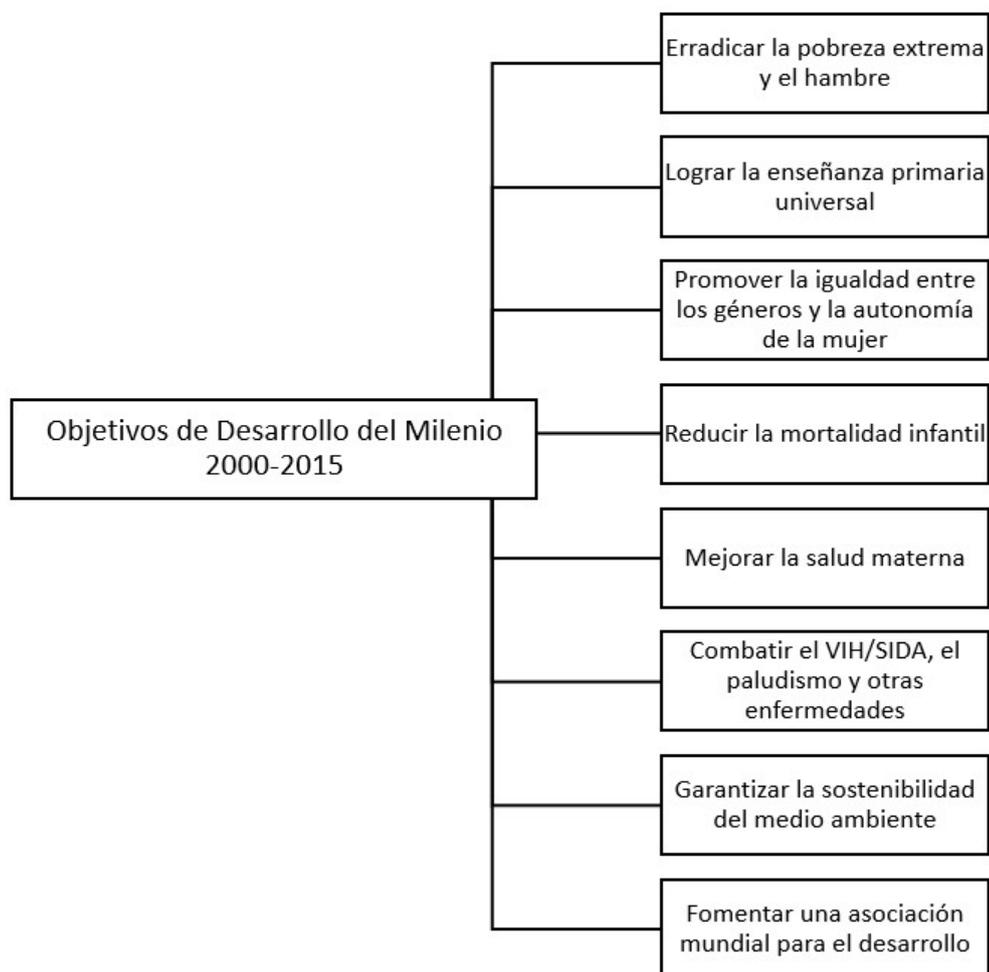
Los Objetivos de Desarrollo Sostenible<sup>186</sup> (ODS) o *Sustainable Development Goals* componen la iniciativa global promovida por Naciones Unidas en un horizonte 2030, para generar una segunda fase consecutiva a la agenda de desarrollo iniciada por los ocho “Objetivos de Desarrollo del Milenio” (ODM)<sup>187</sup> o *Millennium Development Goals*, segmentados en 58 indicadores para el periodo entre los años 2000 y 2015 (ver cuadro 6).

El programa actual de las ODS persigue un futuro sostenible global para las personas, el medioambiente y el estado de bienestar (ver cuadro 7). Compuesto por 17 objetivos y 169 metas propuestas tras un proceso de negociación y consenso deliberado por 193 estados miembros de la ONU el 25 de septiembre de 2015, en la reunión plenaria de la cumbre de Nueva York; entró en vigor el 1 de enero de 2016 con el propósito de estimular el cambio en el planeta con el respaldo de millonarias subvenciones a organismos proactivos y grupos de voluntarios civiles.

---

<sup>186</sup> United Nations (2015). <https://sustainabledevelopment.un.org/sdgs> , consultado el 2 de junio de 2019

<sup>187</sup> United Nations (2015). Millennium Development Goals <https://www.un.org/millenniumgoals/> , consultado el 2 de junio de 2019



Cuadro 6. Objetivos de Desarrollo del Milenio marcados por las Naciones Unidas (2000-2015).

Elaboración propia

DERECHOS HUMANOS BÁSICOS	NATURALEZA Y MEDIOAMBIENTE	ECONOMÍA, EMPLEO E INDUSTRIA	DESARROLLO CIVIL PAIS Y CIUDAD
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo</li> <li>• Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible</li> <li>• Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades</li> <li>• Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos</li> <li>• Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos</li> <li>• Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos</li> <li>• Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos</li> <li>• Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible</li> <li>• Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar los bosques de forma sostenible, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos</li> <li>• Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación</li> <li>• Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir la desigualdad en y entre los países</li> <li>• Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles</li> <li>• Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles</li> <li>• Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible</li> </ul>

Cuadro 7. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) marcados por las Naciones Unidas (2006-2030). Elaboración propia

Los *stakeholders* de este ambicioso proyecto internacional, son identificados explícitamente y de forma general por la ONU (ver tabla 13), reconociendo su incidencia en el desarrollo sostenible a través de su involucración participativa activa desde todos los sectores de la sociedad, y clasificándolos en los siguientes grupos:

Negocio e Industria Autoridades locales Organizaciones no gubernamentales Trabajadores y sindicatos	Niños y jóvenes Granjeros Indígenas Mujeres Personas discapacitadas Voluntarios Envejecimiento	Comunidad científica y tecnológica Educación y academia
--	--	--

Tabla 12. *Stakeholders* identificados por la ONU (2016) para las ODS. Elaboración propia



Grupos representativos de la comunidad pueden participar en los eventos y encuentros anuales relacionados con las ODS registrándose<sup>188</sup> en la web corporativa de la ONU, demostrando previamente que componen una agrupación fiable y realmente representativa del fin que promueven. El hecho de ser acreditado por la ONU como grupo de interés afín a sus objetivos, implica una serie de contraprestaciones exigidas por la entidad a cada *stakeholder*. En el párrafo 15 de su resolución 67/290, la ONU detalla los requisitos a estos grupos, de asistencia e intervención en los encuentros organizados, realización de recomendaciones, organización de eventos y mesas redondas en cooperación con otros miembros.

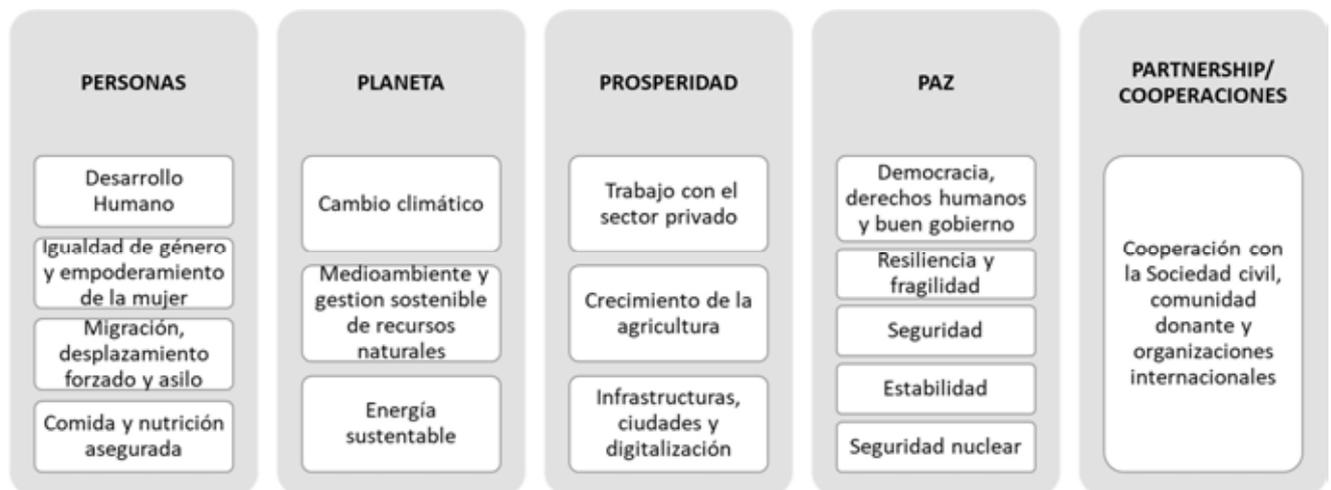
Con respecto a la actividad del sector empresarial, los ODS 2030 persiguen concienciar e incentivar el impacto social y/o medioambiental de las entidades con ánimo de lucro a través de colaboraciones con entidades sin ánimo de lucro, estimulando nuevas formas jurídicas mixtas tipo *clusters*, cooperativas, mutuas, empresas de comercio justo, corporaciones, banca ética y/o financieras de impacto (Secretaría General Iberoamericana y el Center for the Governance of Change del IE University, 2019).

---

<sup>188</sup> <https://sustainabledevelopment.un.org/mgos>

### 4.3. Líneas Estratégicas para el desarrollo europeo

Los objetivos y prioridades de la UE se encuentran alineadas con la agenda s de la ONU y sus ODS 2030 (European Comission, 2018), mediante un programa propio estructurado en 5Ps (*People, Planet, Prosperity, Peace and Partnership*) con el que se pretende avanzar hacia una formula equilibrada e integrada para el desarrollo económico, medioambiental y social (ver gráfica 28).



Gráfica 28. Modelo de las 5P's de prioridades de la Comisión Europea 2021-2027 (2018).  
Elaboración propia

El plan de inversión externa de este programa, iniciado en 2017, dispone de un total de 4.1 billones de euros provenientes de los Fondos de Desarrollo Sostenible o *European Fund for Sustainable Development* (EFSD), de los cuales 2.6 billones son para proyectos combinados y 1.5 billones de euros para fondos de garantía (European Comission, 2018). Con ello se pretende movilizar una financiación total de 44 billones de euros en África y los países Vecinos de la UE, dando cobertura a “cinco ventanas de inversión”: a) energía sostenible y conectividad; b) financiación de micro, pequeñas y medianas empresas (MPYMEs); c) agricultura sostenible, emprendimiento rural y agroindustria; d) ciudades sostenibles; y e) desarrollo digital.

Estas líneas estratégicas para la EU aparecen en un momento, definido por la propia Comisión Europea como “decisivo” al buscar una catálisis involucrando al sector privado para producir resultados en contextos y políticas más globales, generar impactos colectivos y una mayor visibilidad de la cooperación internacional al desarrollo.

Con respecto a la ayuda europea hacia Latinoamérica, se busca estimular un modelo más diversificado en el que se ponga el foco en la inversión, la investigación, la innovación, la educación y la digitalización.

Por otro lado, el Programa de Desarrollo de Ciudades <sup>189</sup> promueve la integración de los principios impulsados por la ONU para las ODS y la agenda urbana en la gestión y gobierno en el día a día de los municipios. Este proyecto se plantea en colaboración con el sector privado y la sociedad civil, y con ello se espera generar una transformación financiada de forma particular y sostenible.

La UE se reúne cada siete años para establecer sus presupuestos a largo plazo, a través de su marco financiero plurianual. En la próxima hornada, que tendrá lugar el 1 de enero de 2021, participarán veintisiete estados miembros que tendrán como cometido elaborar un presupuesto más claro y simple que en ejercicios previos (European Comission, 2019), además de tocar más directamente las preocupaciones reales de la ciudadanía (ver tabla 14).

En este nuevo marco, la UE pretende generar un mayor retorno a sus inversiones (ROI). Por ejemplo, estima que con la dotación de 15.2 billones de euros, el programa espera movilizar más de 650 billones de euros de inversiones adicionales en todo el continente.

---

<sup>189</sup> UN Global Compact Cities Programme (2019). <https://www.unglobalcompact.org/take-action/action/cities-programme>, consultado el 2 de junio de 2019).

<b>PRIORIDADES UE 2021-27</b>	<b>INVERSIONES EN:</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Mercado único, Innovación y digitalización	Investigación e innovación Infraestructura estratégica clave Fortalecimiento del mercado único Proyectos de espacios estratégicos	EUR 15,2 billones
Cohesión y valores	Desarrollo regional y cohesión Completar la unión económica y monetaria Personas, cohesión social y valores	EUR 155 billones
Recursos naturales y del medio ambiente	Sostenibilidad de los sectores agrícolas y marítimos Suministro alimentario de alta calidad Acción climática y protección medioambiental	EUR 365 billones
Migración y gestión de fronteras	Gestión comprensiva de la migración Fortalecimiento de la gestión de fronteras	EUR 33 billones
Seguridad y defensa	Seguridad y protección de los ciudadanos europeos Mejora de la defensa europea Intervenciones ante crisis	EUR 27,52 billones
Comunidad internacional	Ayuda al Desarrollo de otros países Ayuda a países que se preparan a entrar en la UE	EUR 123 billones
Administración pública europea	Administración eficiente y moderna al servicio de todos los europeos	EUR 85,29 billones

Tabla 13. Prioridades y partidas globales de financiación para Europa 2021-2027.

Fuente: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2018%3A321%3AFIN>

El desafío clave de la financiación de los proyectos europeos reside en la provisión de ayudas adecuadas a las nuevas prioridades de manera equilibrada (European Commission, 2018), con nuevos recursos (ver cuadro 8), aun a sabiendas de que la situación inestable de salida del Reino Unido demandará parte de estos nuevos recursos junto al ahorro y reasignaciones de programas ya existentes.



Cuadro 8. Nuevos instrumentos de fundraising promovidos por la UE.

Fuente: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2018%3A321%3AFIN>

El sistema de financiación del presupuesto de la UE consta, como cualquier sistema económico, de costes y beneficios, en este caso afectado por prioridades políticas. Conscientes de esta necesidad de autosostenibilidad, el nuevo periodo 2021-27 realiza una llamada de atención a la modernización de la autogestión, para crear un modelo simplificado de los recursos propios y diversificando los orígenes de los fondos con más eficiencia. Parece que, coincidiendo con la salida del Reino Unido, la UE va a reducir drásticamente los mismos para finales de 2020. Como contrapartida aplicará reembolsos de impuestos relacionados con los PIB e impuestos al valor añadido de los recursos propios.

Así, La UE está creando un *pool* de nuevos recursos financieros, compuesta por una captación de ingresos a través de herramientas como: a) un régimen de comercio de derechos de emisión; b) la reactivación de la base común consolidada del impuesto de sociedades; y c) las contribuciones nacionales calculadas sobre el total de los residuos de plástico no reciclados, estimulando la economía circular mediante la implementación de nuevas estrategias y proyectos medioambientales.

Con respecto a este último punto de la economía circular, entidades como las universidades y las ONGs, ya están diseñando actividades, a la par que la organización de paneles de expertos y *think tanks* para generar modelos de pensamiento para el “cuarto sector” (European Comission, 2019), basados en la investigación, la generación de conocimiento y herramientas para la gestión de los recursos y el talento empresarial medioambiental y sociocultural.

#### **4.4. El Fundraising para el desarrollo económico local**

El propio Boletín Oficial del Estado (BOE) reconoce la “La importancia alcanzada en los últimos años por el denominado «tercer sector»”<sup>190</sup>, declarando la necesidad y justificación de una ley “que ayude a encauzar los esfuerzos privados en actividades de interés general de un modo más eficaz, manteniendo y ampliando algunos de los incentivos previstos en la normativa anterior y estableciendo otros nuevos, más acordes con las nuevas formas de participación de la sociedad en la protección, el desarrollo y el estímulo del interés general” (p. 45229) .

En este sentido, las entidades susceptibles de ser beneficiarias del mecenazgo (BOE 2002, p. 45236), bajo la fórmula de donativos, donaciones y otros tipos de aportaciones cuantificables, son: a) las entidades sin fines lucrativos, b) el Estado, las Comunidades Autónomas y las Entidades Locales, y otros organismos de carácter análogo, y c) las universidades públicas y sus colegios mayores.

En relación con los proyectos de desarrollo local para ayudar a necesidades económicas, sociales y territoriales (Comisión Europea, 2018), los fondos para el desarrollo regional europeo se aplican para los ajustes estructurales y transiciones económicas y los fondos de cohesión para inversiones, especialmente en infraestructuras de comunicaciones y medioambiente. Para el periodo 2021-2027 (ver tabla 15), se han fijado en este sentido 5 objetivos prioritarios:

1) una Europa más inteligente y competitiva en emprendimiento, innovación, digitalización y economía circular; 2) un marco libre de carbono y más verde; 3) un continente más conectado en movilidad, energía, digitalización, geografía y seguridad; 4) más social y respetuoso con los derechos, especialmente relativos a la educación, salud y cultura; 5) más cercano, desarrollado y sustentable socioeconómicamente en zonas tanto urbanas como rurales y costeras.

<sup>190</sup> BOE núm. 307, Martes 24 diciembre 2002 45229. <https://boe.es/boe/dias/2002/12/24/pdfs/A45229-45243.pdf>

Cifras en valor actual	EUR millones
Presupuesto total 2021-2027	273.000
Desglose:	
1. Fondo de desarrollo regional	226.308
1.1. Inversión para el crecimiento laboral	215.172
1.2. Cooperación territorial	9.500
1.3. Regiones periféricas o poco pobladas	1.637
2. Fondos de cohesión	46.692
2.1. Proyectos relacionados con el transporte	11.285

Tabla 14. Presupuestos para los programas de fondos de Desarrollo regional y cohesión 2021-2027. Fuente: Comisión Europea (2018)

Como ejemplo de pactos y proyectos internacionales, se encuentra la Guía del Pacto Mundial para Gobiernos Locales (2013)<sup>191</sup>, trabajado entre América Latina, Caribe y el *Fundació Fòrum Universal de les Cultures de Barcelona*. para favorecer la implementación del Pacto Mundial en gobiernos y organismos públicos, en actividades concretas relacionadas con los derechos humanos, las condiciones laborales, el medio ambiente y el freno a la corrupción.

<sup>191</sup> Unipymes (2013). El Pacto Mundial, aliado de los Gobiernos Locales en la construcción de las ciudades del futuro. <https://www.unipymes.com/el-pacto-mundial-aliado-de-los-gobiernos-locales-en-la-construccion-de-las-ciudades-del-futuro/> consultado el 9 junio

#### **4.5. Las Relaciones Públicas para el desarrollo sostenible**

Para la consecución de todos estos objetivos, la comunicación con los *stakeholders*, el diseño, la obtención de fondos, la ejecución, la medida del ROI y otros indicadores relevantes, así como la memoria de logros conseguidos; resulta fundamental contar con herramientas de comunicación y RR.PP. eficientes (Torres-Mancera y De las Heras-Pedrosa, 2018b). También se encuentran en el punto de mira la corresponsabilidad a la hora de crear negocio (Mas, 2019)<sup>192</sup>, la generación de compromiso por las partes involucradas, el reparto de competencias entre el gobierno estatal, la ciudadanía, las entidades públicas y privadas y los medios de comunicación (Del Río, 2016)<sup>193</sup>.

Por otro lado, los medios resultan en mucha medida responsables de la difusión, la calidad del mensaje, la custodia de la objetividad y veracidad de la información proporcionada, y la puesta en valor del impacto final de las líneas socio-humanitarias trabajadas conjuntamente para la sociedad civil.

Hacer viral la información en las redes sociales dando accesibilidad en remoto a los diversos *stakeholders* también aporta velocidad y eficacia en las interacciones entre las líneas estratégicas, las organizaciones, gobiernos locales, inversores y demás públicos involucrados (Torres-Mancera y De las Heras-Pedrosa, 2017), fortaleciendo valores como la transparencia, la profesionalidad, la credibilidad y el compromiso.

Se trata, por tanto, de pasar de un enfoque paliativo de los proyectos sociales enfocados a necesidades urgentes de los más desfavorecidos, a un enfoque transformador (Tufte, 2019)<sup>194</sup> sinérgico y equilibrado que induzca al empoderamiento participativo de abajo-arriba (Del Río, 2016).

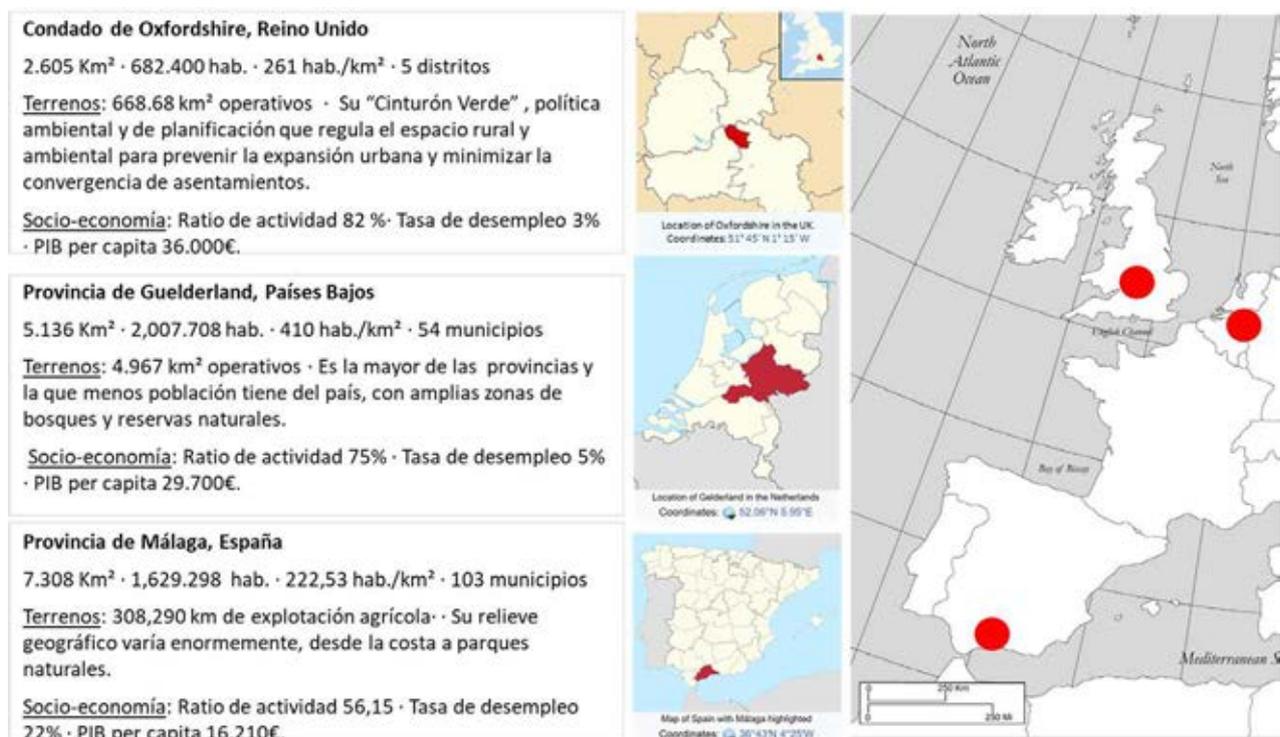
<sup>192</sup> Mas, E. (2019). <https://www.corresponsables.com/video/tenemos-que-ser-capaces-de-generar-un-negocio-con-todos-los-ods-implicados> consultado el 9 de junio de 2019

<sup>193</sup> Del Río, O. (2016). Comunicación, Desarrollo y Derechos Humanos: la Agenda 2030. V Seminario Internacional "Comunicación, Desarrollo y Derechos Humanos: la Agenda 2030". [http://www.fundacioforum.org/actualitat\\_det.asp?id=769](http://www.fundacioforum.org/actualitat_det.asp?id=769) consultado el 9 de junio de 2019

<sup>194</sup> Tufte, T. (2019). <https://www.corresponsables.com/video/tenemos-que-ser-capaces-de-generar-un-negocio-con-todos-los-ods-implicados> consultado el 9 de junio de 2019

#### 4.6. Marco situacional: origen, situación y perspectivas

La presente investigación realiza un análisis situacional de las diferentes realidades con respecto al constructo teóricos presentados en los capítulos 1,2, y 3. Antes de entrar en detalle sobre el planteamiento aplicado, a continuación se presentan un compendio de datos representativos del marco situacional de cada una de las territorialidades, sus orígenes, parámetros e indicadores relevantes (ver infogramas 4, 5 y tabla 16), con el objetivo de dimensionar sus idiosincrasias socioeconómicas.



Infograma 4. Ubicación y descripción de los 3 casos de estudio europeos.

Fuentes: European Commission, Gelderland Databank<sup>195</sup>, Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía e Instituto Nacional de Estadística 2017<sup>196</sup>, Expansión<sup>197</sup> y Nomis<sup>198</sup>. Elaboración propia

<sup>195</sup> Gelderland Databank. (2017) Statistisch Zakboek Gelderland. <https:// gelderland.databank.nl/jive/?report=kern>. Consultado el 3 de agosto de 2017

<sup>196</sup> Junta de Andalucía. Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía. Consejería de Economía y Conocimiento. (2013). Sistema de Información Multi-territorial de Andalucía (SIMA). <http://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/ieal/resultadosConsulta.jsp?CodOper=104&codConsulta=98294>. Consultado el 1 de agosto de 2017

Instituto Nacional de Estadística. (2017). Territorial Statistics. <http://www.ine.es/FichasWeb/RegProvincias.do?codMapa=30>. Consultado el 3 de agosto de 2017

<sup>197</sup> <https://datosmacro.expansion.com/> consultado el 10 de mayo de 2019

<sup>198</sup> Nomis: Office for national Statistics. <http://www.nomisweb.co.uk/reports/lmp/gor/2013265928/report.aspx#tabnrhi> consultado el 10 de mayo de 2018



Infograma 5. Ubicación y descripción del caso de estudio de México.  
 Fuentes: Secretaría de Estado de SLP<sup>199</sup>, Wikipedia<sup>200</sup>. Elaboración propia

País	Puesto IDH	Puesto PIB	PIB per cápita	IPC <sup>201</sup>	Población
España	26º	14º	25.102 €	41º	46.733.038
Países Bajos	10º	17ª	44.900 €	8º	17.181.084
Reino Unido	14º	10º	36.000 €	11º	66.273.576
México	74º	15º	8.312 €	138ª	124.738.000

Tabla 15. Comparativa de índices macroeconómicos entre los países del estudio.  
 Fuente: Expansión (2019). Elaboración propia

<sup>199</sup> <http://www.stps.gob.mx/gobmx/estadisticas/pdf/perfiles/perfil%20san%20luis%20potosi.pdf> consultado el 16 de junio de 2019

<sup>200</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/San\\_Luis\\_Potosí](https://es.wikipedia.org/wiki/San_Luis_Potosí), consultado el 16 de junio de 2019

<sup>201</sup> Cada año la Organización de Transparencia Internacional publica el Índice de percepción de la corrupción (IPC).

#### **4.6.1. Málaga y España**

España está realizando una acción global muy visible de cara a la Agenda 2030, articulando una movilización sin precedentes desde corporaciones y todas las administraciones, a nivel nacional, autonómico y local; esforzándose por conectar e involucrar a la ciudadanía, los agentes sociales, entidades privadas con ánimo de lucro, universidades, y organizaciones sin ánimo de lucro, en vías de generar visiones sinérgicas y acciones compartidas que afectan incluso a la esfera política del país (UN, 2018).

Aprobada en 2011 con su propia legislación y dotada de estrategias específicas para su desarrollo en los últimos años, la actividad de la economía social se trabaja en España cómputo global de 35.000 entidades y 2 millones de empleados, principalmente bajo el formato cooperativa.

Por otro lado, dentro de la misma línea se encuentra el aún emergente emprendimiento social, que todavía no dispone de reconocimiento institucional ni marco regulatorio específico, a pesar de que es una modalidad en claro auge con mucho volumen de actividad en el país.

Existe una gran diversidad y cierta fragmentación en cuanto a formas jurídicas, tamaños, intereses, estadio en el ciclo de vida productivo y modelos de negocio. No obstante, en todos los casos, los modelos de negocio con tintes o guiños sociales parecen no haber encontrado dificultades para encontrar financiación (banca ética, capital riesgo, donaciones, etc.) y cierta sostenibilidad de cara a sus estructuras internas, aunque no para sus fines (CGC, 2019).

A nivel macroeconómico, España (ver tabla 17) se encuentra entre los países con mayor tasa de desempleo del mundo (Expansión, 2019)<sup>202</sup>, teniendo el PIB en el puesto 32 de las 196 naciones que componen el ranking internacional de PIB per cápita.

---

<sup>202</sup> Diario Expansión. Economía y datos de los países. España. <https://datosmacro.expansion.com/paises/espana>, consultado el 14 de junio de 2019

Indicadores económicos de España	2018	2019	2020
Crecimiento PIB %	2.6	2.2	1.9
Tasa de desempleo %	15.3	13.8	12.7
Balance fiscal %	-2.5	-2.0	-1.3
inflación global %	1.7	1.0	1.6
Cuenta corriente %	0.9	0.8	0.7
Crecimiento del volumen de exportación %	2.3	0.8	3.7
Crecimiento del volumen de importación %	3.5	0.6	4.3
Consumo %	2.9	2.2	2.1
Inversión %	5.3	3.8	3.9
Deflactor del PIB % <sup>203</sup>	1.0	0.9	1.5

Tabla 16. Indicadores de crecimiento PIB en España y estimación hasta 2020.  
Fuente: OECD (2019)

Además, en el año 2019, pasó de ser la octava a la decimocuarta potencia económica del mundo (Expansión, 2019), ocupando el puesto número treinta entre los ciento noventa países que contempla el *ranking* Doing Business, al valorar la facilidad para generar negocio por parte de inversores en el país. En referencia al índice de percepción de la corrupción gubernamental, ocupa el puesto cuarenta y uno del ranking conformado por ciento ochenta países, con una valoración de cincuenta y ocho puntos por parte de la ciudadanía.

<sup>203</sup> Cálculo estadístico para encontrar el PIB real, teniendo presente variaciones de precios por aumento de producción u elevación de costes y PVP. Callen, T. (2008). ¿Qué es el producto interno bruto? Finanzas & Desarrollo, 48.

Se estima que existen en el país un total de 8.866 fundaciones y asociaciones (DAFNE, 2019)<sup>204</sup>, con un conjunto de activos total de 21. 469 millones de euros y un gasto anual de 8.066 millones de euros, dando cobertura a 256.867 empleos.

Con respecto a la visión mundial del legado heredado en España, la nación cuenta en la actualidad con cuarenta y tres Patrimonios de la Humanidad (UNESCO, 2019) numerados en la tabla 18. La provincia de Málaga, compuesta por 103 municipios y 9 comarcas, cuenta con un reconocimiento de la UNESCO, al declarar ésta en el año 2016 al conjunto de dólmenes de Antequera como Patrimonio de la Humanidad en la categoría cultural. Esta certificación incluye tres monumentos megalíticos (la Menga, la Viera y el Tholos del Romeral); y dos monumentos naturales (la Peña de los Enamorados y las formaciones montañosas del Torcal). En dicho marco, el presente estudio centra el foco de análisis en la ciudad de Málaga, la cual consta en la actualidad con una población de 571.026 habitantes (Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía, 2018), de los cuales el 48% son hombres y el 52% mujeres. Del 8% de la población extranjera que la compone, la mayoría son de origen marroquí.

Con una tasa municipal de desempleo del 23%, de los cuales 24.894 son hombres y 35.189 mujeres ((Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía, 2018), cuenta con 30 cooperativas (Consejería de Economía y Conocimiento, 2015)<sup>205</sup>. Gracias principalmente a los programas de desarrollo económico de los fondos europeos, la ciudad ha generado un gran avance en los últimos años (especialmente desde el año 2004) en materias de salud, educación, transporte, infraestructuras y ocio. Se espera que la ciudad genere uno de los mayores crecimientos (ver tabla 19) a nivel nacional en la franja 2020, sólo por detrás de Tarragona, según los estudios realizados por la *Oxford Economics* y la *Oxford University's business college* (Diario Expansión, 2015)<sup>206</sup>.

<sup>204</sup>Donors and Foundations Networks in Europe, DAFNE (2019). Country profile Spain. <https://dafne-online.eu/country-profiles/#spain>, consultado el 15 de junio de 2019

<sup>205</sup> <http://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/sima/info.htm?f=i01>, consultado el 14 de junio de 2019

<sup>206</sup> Diario Expansión. Economía. <http://www.expansion.com/economia/2015/06/24/5589e6bbca47414a2f8b4586.html>, consultado el 1 de mayo de 2016.

<b>Patrimonios de la Humanidad en España</b>	<b>Registro</b>	<b>Categoría</b>
Cueva de Altamira y arte paleolítico en las cuevas del norte del país	1985	Cultural
Ciudad antigua de Segovia y su acueducto	1985	Cultural
Monumentos de Oviedo y el Principado de Asturias	1985	Cultural
Centro histórico de Córdoba	1984	Cultural
Alhambra, Generalife y Albaicín, Granada	1984	Cultural
Catedral de Burgos	1984	Cultural
Monasterio y enclave del Escorial, Madrid	1984	Cultural
Obras de Antoni Gaudí	1984	Cultural
Santiago de Compostela (casco antiguo)	1985	Cultural
Casco antiguo de Ávila con sus muros e iglesias	1985	Cultural
Arquitectura mudéjar Aragón	1986	Cultural
Ciudad histórica de Toledo	1986	Cultural
Parque nacional de Garajonay	1986	Natural
Ciudad antigua de Salamanca	1988	Cultural
Catedral, Alcázar y Archivo de Indias en Sevilla	1987	Cultural
Casco histórico de Cáceres	1986	Cultural
Ibiza, Biodiversidad y Cultura	1999	Mixta
Monasterio de Poblet	1991	Cultural
Conjunto monumental renacentista de Úbeda y Baeza	2003	Cultural
Conjunto arqueológico de Mérida	1993	Cultural
Real Monasterio de Santa María de Guadalupe	1993	Cultural
Rutas de Santiago de Compostela: Camino francés y rutas del norte de España	1993	Cultural
Parque nacional de Doñana	1994	Natural
Ciudad histórica amurallada de Cuenca	1996	Cultural
La Lonja de la Seda de Valencia	1996	Cultural
Las Médulas	1997	Cultural
Palau de la Música Catalana y Hospital de Sant Pau, Barcelona	1997	Cultural
Monasterios de San Millán Yuso y Suso	1997	Cultural
Arte rupestre de la cuenca mediterránea y Península Ibérica	1998	Cultural
Conjunto arqueológico de Tárraco	2000	Cultural
Universidad y recinto histórico de Alcalá de Henares	1998	Cultural
San Cristóbal de La Laguna	1999	Cultural
Palmeral de Elche	2000	Cultural
Muros romanos de Lugo	2000	Cultural
Iglesias románicas catalanas del Vall de Boí	2000	Cultural
Conjunto arqueológico de Atapuerca	2000	Cultural
Paisaje cultural de Aranjuez	2001	Cultural
Puente de Vizcaya	2006	Cultural
Parque nacional del Teide	2007	Natural
Torre de Hércules	2009	Cultural
Paisaje cultural de Serra de Tramontana	2011	Cultural
<b>Área de los dólmenes de Antequera, Málaga</b>	2016	Cultural
Ciudad califato de Medina Azahara	2018	Cultural

Tabla 17. Cronología de Patrimonios de la Humanidad presentados por España a la UNESCO y acreditados oficialmente. Fuente: UNESCO (2019)

Actividades económicas Málaga ciudad	Nº Negocios
Comercios	13.047
Hostelería	3.739
Construcción	3.676
Transporte y almacenamiento	2.644
Industria manufacturera	1.934

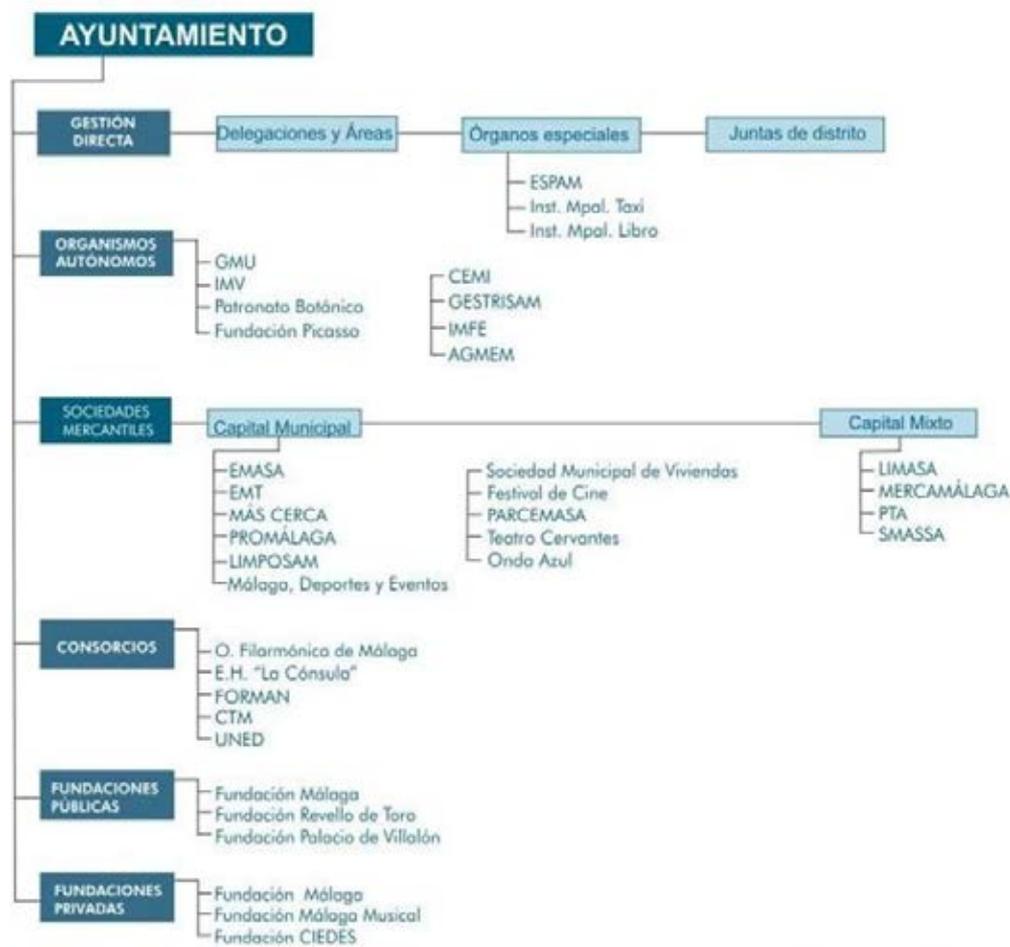
Tabla 18. Principales actividades económicas en Málaga.  
Fuente: Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía, 2018

Investigaciones recientes sobre las estrategias de comunicación de los gobiernos locales de Málaga (Sanders y Canel, 2015), apuntan al hecho de que las expectativas de los interesados de la ciudad están determinando cómo las personas valoran a los gerentes públicos y políticos. En consecuencia, la gestión de las expectativas de los interesados con estrategias de comunicación adecuadas y la comprensión de sus necesidades, se están convirtiendo en elementos centrales para las organizaciones del sector público (Luoma-aho, 2007<sup>207</sup>; Sanders y Canel, 2015). En este contexto, los principales responsables involucrados en la gestión de la ciudad de Málaga destacan la tecnología, la cultura y las instalaciones portuarias para el turismo, como las áreas principales para construir la reputación del municipio.

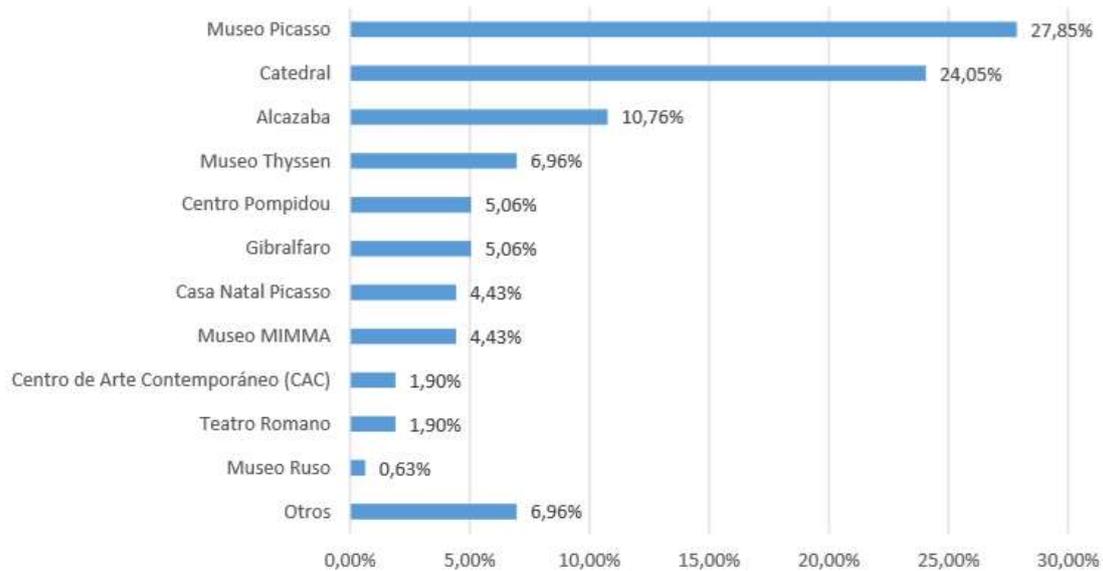
Dentro del *pool* de planes estratégicos de la ciudad, articuladas por entidades propias y mixtas del gobierno local (ver gráfica 29), éste está moviendo sus principales esfuerzos para convertir la cultura en el nuevo motor socioeconómico de la ciudad (Ayuntamiento de Málaga, 2015).

<sup>207</sup> Luoma-aho, V. (2007). Neutral Reputation and Public Sector Organizations. *Corporate Reputation Review*, 10(2), 124–143. doi:10.1057/palgrave.crr.1550043

El eje turístico-cultural consta en la actualidad de 36 museos registrados (Torres-Mancera y De las Heras-Pedrosa, 2017), de los cuales 11 acogen el grueso de la actividad (ver gráfica 30). Dichos esfuerzos gubernamentales para mejora de la oferta cultural y estética son dirigidos especialmente a la población turística itinerante, siendo la ciudadanía beneficiaria indirectamente (Sanders y Canel, 2015; Torres-Mancera y De las Heras-Pedrosa, 2017).



Gráfica 29. Estructura organizativa gestora de competencias asignadas del Ayuntamiento de Málaga. Fuente: Ayuntamiento de Málaga, 2015



Gráfica 30. Ranking de museos/monumentos de Málaga visitados en otoño 2018.  
Fuente: Observatorio Turístico del Área de Turismo y Promoción de Málaga.

El “Plan Decenio Málaga Cultura Innovadora 2025” pretende dar más recorrido al desarrollo activo de la ciudad, estimulando la inversión económica en todo tipo de proyectos y actividades culturales y artísticas; incluyendo investigaciones y formación, para promocionar el patrimonio cultural tangible e intangible. Este plan abarca desde la producción de obras teatrales, exposiciones y otros soportes representativos del arte y la cultura, al “fomento de inversiones en modernización o nueva construcción de instalaciones culturales, teatros, museos, salas de exposiciones y auditorios en los que los desarrollen las actividades propias del Plan” (Alcaldía del Ayuntamiento de Málaga, 2015) además de la “conservación, rehabilitación y fomento de dicho patrimonio, y la recuperación física de conjuntos históricos, edificios y otras construcciones”, mediante el estímulo de bonificaciones del 95% para: a) transmisiones sujetas al Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos; b) Impuesto sobre Actividades Económicas en materias artísticas, culturales, científicas o deportivas; c) en todos los impuestos y tasas locales que puedan recaer sobre las operaciones.

#### 4.6.2. Wageningen y Países Bajos

Los Países Bajos son una de las economías de mercado mayores y más desarrolladas del mundo (ver tabla 20), que goza de una gran tradición comercial y distribuidora, como indica su grado de apertura económica<sup>208</sup> del 154% de su PIB (Asuntos Exteriores, 2019). Los sectores más relevantes en la vida económica de los Países Bajos (Unión Europea, 2017)<sup>209</sup>, son la administración pública, la defensa, la educación, la salud y los servicios sociales, el comercio, el transporte, HORECAs y la industria.

La proporción de retorno de los Países Bajos a la UE es casi el doble de la inversión que ésta aporta. Así, por ejemplo, si bien en el año 2017, el gasto total de la UE en el país fue de 2.417 millones de euros, la contribución del país a ésta fue de 4.384 millones de euros.

Indicadores económicos de Países Bajos	2018	2019	2020
Crecimiento PIB %	2.6	1.6	1.5
Tasa de desempleo %	3.8	3.6	3.9
Balance fiscal %	1.5	1.2	0.8
inflación global %	1.6	2.2	1.4
Cuenta corriente %	10.8	11.1	10.6
Crecimiento del volumen de exportación %	2.6	1.1	2.0
Crecimiento del volumen de importación %	2.7	1.8	2.0
Consumo %	2.6	2.1	1.4
Inversión %	4.2	4.6	1.4
Deflactor del PIB %	2.2	2.4	1.4

Tabla 19. Indicadores de crecimiento PIB en Países Bajos y estimación hasta 2020.  
Fuente: OECD (2019)

<sup>208</sup> Apertura económica: exportaciones + importaciones/PIB

<sup>209</sup> Unión Europea. Acerca de los Países Bajos. In [https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/netherlands\\_es](https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/netherlands_es), consultado el 14 de junio de 2019

El país ha sido uno de los primeros en comenzar a realizar esfuerzos en alcanzar los ODS (UN, 2019)<sup>210</sup>, puntuando de manera diferencialmente alta en economía, confianza en las instituciones por parte de la ciudadanía, baja corrupción y delitos, esperanza de vida, percepción de bienestar, nivel educativo, ciencia y cultura.

Se estima que existen en el país un total de 350.000. fundaciones y asociaciones (DAFNE, 2019)<sup>211</sup>, de las cuales 43.000 son reconocidas “de beneficio público”, con un conjunto de activos sin declarar y un gasto anual de 6 billones<sup>212</sup> de euros (seis mil millones).

Los Países Bajos cuentan en la actualidad con diez Patrimonios de la Humanidad (UNESCO, 2019) numerados en la tabla 21.

Patrimonios de la Humanidad en Países Bajos	Registro	Categoría
Schokland y alrededores	1995	Cultural
Línea de Defensa de Amsterdam	1996	Cultural
Mill Network at Kinderdijk-Elshout	1997	Cultural
Áreas históricas de Willemstad, Inner City y Harbour, Curaçao	1997	Cultural
Ir.D.F. Woudagemaal (estación de bombeo a vapor de Wouda)	1998	Cultural
Droogmakerij de Beemster (Pólder de Beemster) <sup>213</sup>	1999	Cultural
Rietveld Schröderhuis (Casa Rietveld Schröder)	2000	Cultural
Área del canal del Ring del s XVII en Amsterdam dentro del Singelgracht	2010	Cultural
Van Nellefabriek	2014	Cultural
Mar de Wadden	2014	Natural

Tabla 20. Cronología de Patrimonios de la Humanidad presentados por Países Bajos a la UNESCO y acreditados oficialmente. Fuente: UNESCO (2019)

<sup>210</sup> <https://sustainabledevelopment.un.org/memberstates/netherlands> consultado el 15 de junio de 2019

<sup>211</sup> Donors and Foundations Networks in Europe, DAFNE (2019). Country profile Netherlands. <https://dafne-online.eu/country-profiles/#netherlands> consultado el 15 de junio de 2019

<sup>212</sup> En la escala numérica anglosajona aplicada, un billón equivale a mil millones (a diferencia de España, en donde esta cifra se denomina millardo. <https://es.wikipedia.org/wiki/Billón> , consultado el 15 de junio de 2019

<sup>213</sup> Pólder: terreno pantanoso que se gana al mar por medio de la construcción de diques y que una vez desecado se dedica al cultivo.

Desde el S. XVII, el país ha sido mundialmente conocido también por su alto nivel de bienestar y cultura (Van Ruler, 2008), en la que hay un alto grado de tolerancia a la diversidad racial y sexual. Nueve de cada diez empresas con más de cincuenta empleados, reconocen tener profesionales encargados de tareas de comunicación y RR.PP. aunque sólo seis de cada diez lo reflejen explícitamente en el nombre de su departamento.

La práctica de las *voorlichting* o RR.PP. idiosincráticas<sup>214</sup> holandesas, tienen como misión ofrecer información, educación y persuasión constructiva a través de la comunicación integrada (Riel, 1995; Van Ruler, 2008)<sup>215</sup>. Los profesionales dedicados a estas funciones, los *voorlichters* trabajan desde hace centenas de años, mensajes adoctrinantes dialogantes sobre prácticas agrícolas, el cuidado del hogar, la sexualidad y otros valores fuertemente arraigados en el país. En la actualidad, a estas labores comunicativas se han sumado otros valores societales como la RSC, la negociación, el consenso y la toma de decisiones entre los diferentes agentes claves de los territorios y sectores, propiciando repercusiones socio-políticas y económicas como la reducción del desempleo y la bajada de costes laborales, como sucedió especialmente en los años 80, al aplicar modelos simétricos bidireccionales para negociar ecosistemas productivos entre sindicatos, políticos y trabajadores. En dicho periodo, se creó en el país la primera asociación de RR.PP.<sup>216</sup>.

La provincia de Güeldres o *Gelderlaand*<sup>217</sup>, es una de las doce que componen la geografía total del país. Aunque su capital es Arnhem, la ciudad de Wageningen despunta al albergar la *Wageningen University & Research* (WUR), creada en el 1876 (Wikipedia, 2019)<sup>218</sup> como escuela municipal agrícola. Posteriormente se ha ido desarrollando hasta convertirse en la actualidad en un referente internacional en Ciencias de la Vida. De hecho, el término municipal se autodenomina como la “Ciudad de las Ciencias de la Vida”.

<sup>214</sup> El concepto de RR.PP. general, es percibido aún hoy en día como un formato unidireccional y turbio, por lo que conlleva connotaciones negativas en los Países Bajos, al tachar sus prácticas de destructivas y manipuladoras, aplicadas entre otros por las campañas de propagandas de los nazis. Van Ruler (2008).

<sup>215</sup> Riel, Cees B. M. van (1995). *Principles of Corporate Communication*. London: Prentice Hall. Citado por Van Ruler (2008).

<sup>216</sup> La Vereniging voor Openbaar Contact, en neerlandés

<sup>217</sup> Nombre de la provincia en neerlandés

<sup>218</sup> <https://es.wikipedia.org/wiki/Wageningen> consultado el 15 de junio de 2019

Desde el año 2001 la ciudad es, además, el motor central del modelo de desarrollo agroeconómico creado para impulsar la innovación y el emprendimiento del sector, autodenominado *Foodvalley* (ver gráfica 31). Esta entidad está conformada por un *cluster* de empresas, instituciones públicas y privadas, centros de investigación para la mejora en la cadena alimentaria, y los gobiernos locales de los municipios que lo componen: Wageningen, Ede, Rhenen y Veenendaal.

El *Foodvalley* goza de un gran reconocimiento internacional como referente mundial en el sector agroalimentario, tal y como avala el profesor en economía y gestión de la *Harvard Business School*, Michael Porter, en su conferencia en la Haya en 2001<sup>219</sup>, avalando su idiosincrasia y aportación de valor diferencial para el entorno local y global.



Gráfica 31. Concepto productivo del Foodvalley en base al modelo de Crombach, Koene y Heijman (2008). Fuente: elaboración propia

<sup>219</sup> Porter, M.E. (2001). Innovation and competitiveness: findings on the Netherlands: innovation lecture 2001 Organizing innovation in the knowledge-based economy, The Hague, The Netherlands, December 3, 2001. Ministry of Economic Affairs, The Hague.

En el proyecto europeo de redes e innovación para la alimentación o *Food Innovation Network Europe Project* (FINE), los objetivos prioritarios (Crombach, Koene and Heijman, 2008) actuales y futuros, con ayuda de la Plataforma Europea de Tecnología “Food for Life”, son:

1. el posicionamiento y reconocimiento internacional como referente en las ciencias de la vida y de la agroalimentación
2. la creación de nuevas sinergias y redes de contacto, la cooperación pública y privada para el I+D
3. crear infraestructuras para el emprendimiento en nuevas empresas e industrias ya existentes
4. añadir valor y crecimiento económico, el impacto regional, nacional y europeo, identificándose como el punto de acceso a la innovación de la industria alimentaria.

### 4.6.3. Oxford y Reino Unido

Más de 65 millones de ciudadanos componen el ecosistema social de Reino Unido, repartido de manera desigual en su territorio y con una alta concentración en las zonas urbanas. Con una amplia diversidad racial residente de procedencia asiática, extremo oriente, mediterránea, este de Europa y África; concentra la actividad productiva económica de su PIB (ver tabla 21) en servicios (78%), producción (15%), construcción (6%) y Agricultura (1%), según indican los informes del Ministerio de Asuntos Exteriores de España (2019)<sup>220</sup>.

Indicadores económicos de Reino Unido	2018	2019	2020
Crecimiento PIB %	1.4	1.2	1.0
Tasa de desempleo %	4.1	3.9	3.9
Balance fiscal %	-1.6	-2.1	-2.0
inflación global %	2.5	1.7	1.9
Cuenta corriente %	-3.9	-5.6	-5.0
Crecimiento del volumen de exportación %	0.1	1.8	1.6
Crecimiento del volumen de importación %	0.7	9.7	1.3
Consumo %	1.2	1.7	0.9
Inversión %	0.2	1.0	0.3
Deflactor del PIB %	1.9	2.1	2.1

Tabla 21. Indicadores de crecimiento PIB en Reino Unido y estimación hasta 2020.

Fuente: OECD (2019)

<sup>220</sup> [http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/REINOUNIDO\\_FICHA%20PAIS.pdf](http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/REINOUNIDO_FICHA%20PAIS.pdf) consultado el 15 de junio de 2019

El país ocupa el puesto veintitrés del ranking PIB per cápita (Expansión, 2019)<sup>221</sup> mundial, y el noveno en el mundo en facilidades para la inversión y el negocio. Su Índice de Desarrollo Humano (IDH), señala que sus habitantes se encuentran entre los que más calidad de vida disfrutan a nivel mundial, a la vez que su nivel de corrupción gubernamental es percibido y valorado de manera muy baja.

A pesar del proceso de salida del país de la UE, conocido como *Brexit* e iniciado en 2016, aún no se ha resuelto su situación. El punto de inicio de este movimiento sociopolítico fue el referéndum convocado por el entonces primer ministro conservador, David Cameron, quien dimitió un día después al no sentirse capacitado de liderar la puesta en acción de la decisión popular de salida. Tras él, la sucesora Theresa May terminó dimitiendo igualmente en primavera de 2019, ocupando actualmente el cargo en funciones hasta la votación en su partido de la nueva persona encargada de liderar el gobierno del país<sup>222</sup>.

Se considera que el voto popular británico al *Brexit*, ha sido toda una muestra de rebeldía (Pettifor, 2016)<sup>223</sup> a las prácticas de la UE en materias legales, gubernamentales y democráticas, incluidas las praxis aplicadas al fomento de actividades y transacciones sin ánimo de lucro. Estas misiones y visiones han sido tachadas de ambiciosas, utópicas y creadas por “fundamentalistas de mercado” (Soros y Woodruff, 2008)<sup>224</sup> provenientes de la economía y la política.

Estos movimientos populares de voto castigo, como muestra del descontento con las prioridades y prácticas de la UE implementadas en los países como Reino Unido, España, Italia e incluso en los EE.UU. vienen emergiendo desde 2006 (Pettifor, 2016). A pesar de

---

<sup>221</sup> <https://datosmacro.expansion.com/paises/uk> consultado el 15 de junio de 2019

<sup>222</sup> <http://www.expansion.com/economia/politica/2019/05/24/5ce7b55d468aebfc088b46ad.html> consultado el 15 de junio de 2019.

<sup>223</sup> Pettifor, A. (2017). Brexit and its Consequences. *Globalizations*, 14(1), 127-132. doi: 10.1080/14747731.2016.1229953

<sup>224</sup> Soros, G., and Woodruff, J. (2008). The financial crisis: An interview with George Soros. *The New York Review of Books*, 55(8), 8-10.

ello, ante la imposibilidad de desvincularse inmediatamente, por las propias exigencias de rendimiento de cuentas y saldos con la UE, el país sigue participando en las líneas estratégicas y proyectos europeos, matizando que lo hace voluntariamente. Así, por ejemplo, el Reino Unido de Gran Bretaña y Norte de Irlanda han confirmado su participación voluntaria en la Agenda 2030, realizando el informe de evaluación nacional 2019 en el foro político sobre desarrollo sostenible de la ONU (2019)<sup>225</sup>.

Una de las consecuencias actuales derivadas directamente del *Brexit* es la incertidumbre acusada sobre las exigencias fiscales futuras, de empresas, trabajadores y organizaciones con actividades internacionales. Por ejemplo, el vasto trabajo en I+D para el legado histórico-cultural custodiado y gestionado por la *Bodleian Library* de la Universidad de Oxford.

Autores como L'Etang (2013) cuestionan que las RR.PP. se hayan profesionalizado realmente en el Reino Unido, acusando una ausencia de control en su práctica de manera efectiva, su falta de rigor académico en sus prácticas culturales y su aislamiento de la sociología, a nivel teórico y práctico profesional.

No obstante, a lo largo de la historia, este país ha sido precursor y referente en las prácticas de *fundraising* para la cultura, la educación, la religión y la ciudadanía (Breeze, Wilkinson, Gouwenberg and Schuyt, 2011)<sup>226</sup>; estimulando de manera magistral la captación de incentivos facilitados por el gobierno, el desarrollo cultural actitudinal de la solidaridad y el mecenazgo, el enfoque profesional y estratégico de la captación y gestión de recursos gracias a la filantropía y su sostenibilidad a largo plazo.

Parece que, en los últimos años, las dificultades en la labor del *fundraising* en el Reino Unido han aumentado (Lee and Sargeant, 2011)<sup>227</sup>, siendo cada vez la relación con el sector altruista, más supeditado a una parte crucial de donantes. A pesar de ello, el número de

<sup>225</sup> <https://sustainabledevelopment.un.org/memberstates/unitedkingdom> consultado el 15 de junio de 2019

<sup>226</sup> Breeze, B., Wilkinson, I., Gouwenberg, B. and Schuyt, T. (2011). Giving in evidence. Fundraising from philanthropy in European universities. Studies and Reports. Brussels: European Commission.

<sup>227</sup> Lee, Z., and Sargeant, A. (2011). Dealing with social desirability bias an application to charitable giving. European Journal of Marketing : EJM, 45(5), 703–719. <https://doi.org/10.1108/03090561111119994>

ONG's registradas en el país sigue subiendo, con un crecimiento interanual estimado de 7.000 (National Council for Voluntary Organizations, 1999)<sup>228</sup>. Este fenómeno está generando filtraciones de captaciones y movilizaciones de colaboradores de causas más maduras (educación, enfermedades, hambre en el mundo, etc.) a proyectos solidarios más novedosos.

Las transacciones económicas tipo donación, son reguladas en el país por la *Charity Commission* (Blázquez, y Peñalosa, 2013)<sup>229</sup>, aplicando una deducción completa a la imposición de tasas (United Kingdom Government, 2019)<sup>230</sup>. Además, existen otros formatos populares como el *Gift Aid* (donaciones tributadas al tipo básico del 20%) o el *payroll giving scheme*, a través de la cual los empleados de empresas pueden donar directamente de sus salarios (Torres-Mancera y De las Heras Pedrosa, 2018b).

Los informes financieros anuales y memorias de actividades relacionadas con el tercer sector, son deberes a cumplir por las entidades (European Foundation Centre, 2014)<sup>231</sup>. Su obligación deontológica es mostrar de manera transparente la composición de su consejo de patronos, el cumplimiento de los objetivos y su solvencia. Se estima que existen en el país un total de 12.698 fundaciones y asociaciones (DAFNE, 2019)<sup>232</sup>, con un conjunto de activos total de 75.4 billones<sup>233</sup> de euros (setenta y cinco mil millones) y un gasto anual de 5.2 billones de euros (cinco mil doscientos millones).

<sup>228</sup> Citado por Lee and Sargeant (2011)

<sup>229</sup> Blázquez, A. y Peñalosa, I. (2013). El régimen fiscal del mecenazgo en el derecho comparado: Alemania, Reino Unido, Francia y Estados Unidos. *Revistas ICE*, 872, 29-44. Consultado el 20 de febrero de 2017, desde [http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE\\_872\\_29-44\\_55C8AB975497D7DCC76E18E6B41F474E.pdf](http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_872_29-44_55C8AB975497D7DCC76E18E6B41F474E.pdf).

<sup>230</sup> <https://www.gov.uk/income-tax-reliefs/charity-donations-tax-relief>, consultado el 14 de junio de 2019

<sup>231</sup> European Foundation Centre (2014). EFC legal and fiscal country profile. The operating environment for foundations. <http://www.efc.be/wp-content/uploads/2015/05/United-Kingdom-2014.pdf>, consultado el 22 febrero de 2017

<sup>232</sup> Donors and Foundations Networks in Europe, DAFNE (2019). Country profile UK. <https://dafne-online.eu/country-profiles/#united-kingdom>, consultado el 15 de junio de 2019

<https://dafne-online.eu/wp-content/uploads/2019/05/gpei18-europe.pdf>, consultado el 15 de junio de 2019

<sup>233</sup> En la escala numérica anglosajona aplicada, un billón equivale a mil millones (a diferencia de España, en donde esta cifra se denomina millardo. <https://es.wikipedia.org/wiki/Billón>, consultado el 15 de junio de 2019

El Reino Unido cuenta en la actualidad con treinta Patrimonios de la Humanidad (UNESCO, 2019) numerados en la tabla 22.

<b>Patrimonios de la Humanidad en Reino Unido</b>	<b>Registro</b>	<b>Categoría</b>
Costa y gigante de Causeway	1986	Natural
Castillo y catedral de Durham	1986	Cultural
Ironbridge Gorge	1986	Cultural
Parque Real de Studley y sus ruinas de Fountains Abbey	1986	Cultural
Stonehenge, Avebury y lugares asociados	1986	Cultural
Castillos y ciudad amurallada del Rey Eduardo en Gwynedd	1986	Cultural
St Kilda	1986	Mixed
Región del Lago Inglés	2017	Cultural
<b>Palacio Blenheim</b>	1987	Cultural
Palacio de Westminster y su abadía, incluyendo la Iglesia de Santa Margarita	1987	Cultural
Ciudad de Bath	1987	Cultural
New Lanark	2001	Cultural
Isla de Henderson	1988	Natural
Torre de Londres	1988	Cultural
Catedral de Canterbury, Abadía de San Agustín e iglesia de San Martín	1988	Cultural
Corazón neolítico de Orkney	1999	Cultural
Casco viejo y nuevo de Edimburgo	1995	Cultural
Islas de Gough e Inaccesible	1995	Natural
Greenwich marítimo	1997	Cultural
Ciudad histórica de St George y sus fortalezas, Bermuda	2000	Cultural
Paisaje industrial de Blaenavon	2000	Cultural
Saltaire	2001	Cultural
Costa de Dorset y East Devon	2001	Natural
Fábricas del valle Derwent	2001	Cultural
Jardines botánicos Reales, Kew	2003	Cultural
Ciudad marítima mercantil de Liverpool	2004	Cultural
Paisajes mineros de Cornwall y West Devon	2006	Cultural
Acueducto y canal de Pontcysyllte	2009	Cultural
El puente del río Forth	2015	Cultural
Las cuevas de Gorham	2016	Cultural

Tabla 22. Cronología de Patrimonios de la Humanidad presentados por Reino Unido a la UNESCO y acreditados oficialmente. Fuente: UNESCO (2019)

El condado de Oxfordshire, es uno de los cuarenta y siete condados de Reino Unido, con la particularidad de que abarca una ciudad milenaria y cuna de la primera Universidad de habla inglesa en la historia de la humanidad (Cock-Starkey and Moller, 2016): Oxford.

Además del valor intangible educativo y académico que aporta la universidad a la ciudad; a nivel económico, destaca el valor agrícola del condado, junto a la tracción derivada del turismo, el cual compone el primer recurso monetario de la zona. Estas dimensiones, junto a las compañías biotecnológicas, ingenieras y plantas de producción automovilística como la Williams y el sector editorial (liderado por la Oxford University Press) componen las principales hélices de desarrollo socioeconómico del territorio<sup>234</sup>.

El objetivo estratégico de la Universidad es mantener su posicionamiento como líder mundial en investigación y educación, y dentro de ella, las bibliotecas Bodleianas o *Bodleian Libraries*, velan por proporcionar los servicios documentales para el aprendizaje, la enseñanza y la investigación de la Universidad, desarrollando y manteniendo el acceso a las colecciones únicas de Oxford en beneficio de los estudiantes y la sociedad (University of Oxford, 2018)<sup>235</sup>.

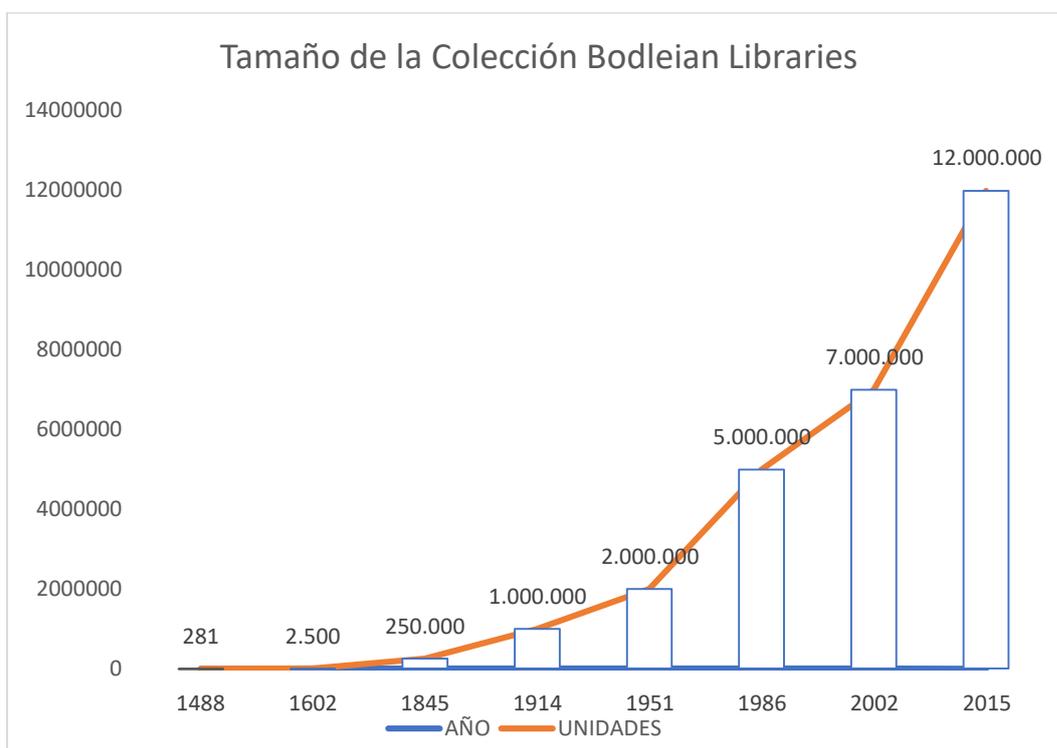
Estas bibliotecas Bodleianas, se encuentran encabezando la lista de las más celebradas en el mundo, dado el valor de las colecciones de libros y manuscritos que contienen, además de los edificios históricos que los albergan, algunos usados de forma continuada desde la Edad Media. Las bibliotecas que conforman las *Bodleian Libraries* incluyen las principales bibliotecas de investigación, adscritas a facultades centenarias, departamentos, instituciones de la universidad y la biblioteca principal, que lleva funcionando como depósito legal del país desde hace más de 400 años, lo cual la convierten en una de las bibliotecas más antiguas de Europa (Cock-Starkey and Moller, 2016).

---

<sup>234</sup> <https://es.wikipedia.org/wiki/Oxfordshire> consultado el 11 de junio de 2019

<sup>235</sup> <https://www.bodleian.ox.ac.uk/about/strategy>, consultado el 15 de julio de 2018

El conjunto, impulsado por Sir Thomas Bodley<sup>236</sup> a finales del siglo XVI y principios del XVII, alberga más de trece millones de artículos (gráfica 32) impresos, manuscritos, libros, papeles y otros materiales de incalculable valor (ver tabla 23).



Gráfica 32. Evolución histórica del volumen de la colección tangible de las Bodleian Libraries de la Universidad de Oxford. Fuente: Elaboración propia

<sup>236</sup> La biblioteca fue rescatada por Sir Thomas Bodley (1545-1613), miembro del Merton College de la Universidad de Oxford y diplomático en la corte de la reina Isabel I. Se casó con una viuda rica y, en su retiro decidió tomar como propósito la reparación y puesta a disposición al uso público de los estudiantes de miles de manuscritos olvidados y de incalculable valor, Abierto por primera vez a los eruditos en 1602, incorpora una biblioteca anterior construida por la Universidad en el siglo XV para albergar además libros donados por Humfrey, Duque de Gloucester.

ITEM	AUTOR	AÑO	DESCRIPCIÓN	DONADO POR
Decameron de Boccaccio	Giovanni Boccaccio	Escrito entre 1349 y 1351. Copia hecha en 1467	Uno de los primeros ejemplos de la escritura en prosa italiana	Dado en 1981, entregado por los albaceas del 5º Conde de Leicester
Codex Mendoza	Comisionado por Don Antonio de Mendoza	Antes de 1552	Libro que ofrece una visión única y completa de las costumbres de los mexicanos de la época de la conquista. Se considera una fuente muy importante en la historia de Azteca y su lenguaje	John Selden (1659)
Copia del borrador de manuscrito autógrafo de la novela inacabada de Jane Austen "The Watson"	Jane Austen	Libro publicado póstumamente en 1871		La adquisición individual más cara. 1 millón de euros, gracias a la subvención del Heritage Memorial Fund
Primera edición de Don Quijote	Miguel de Cervantes	Entre 1605 y 1615	Libro traído desde España en 1605	Got by trusted bookseller sent to Spain by Thomas Bodley in 1605. Conseguido por un librero de confianza enviado a España por Thomas Bodley en 1605.
Biblia Gutenberg	Gutenberg	1455	El primer libro importante impreso con caracteres amovibles. Se imprimieron alrededor de 180 copias, hoy sólo 49 sobreviven y sólo 21 están completas.	La copia de Bodleian fue comprada por 100 libras esterlinas en 1973. Valor real actual: más de 2.2 millones de libras
Mesias de Handel	George Frideric Handel's	1742 aprox.	Copia limpia del manuscrito original con notas de autor	El St Michael's College cerró en 1856 y se lo dio a Bodleian
Primeros escritos de Jane Austen	Jane Austen	1793	Pequeño cuaderno con cuentos cortos	Primer volumen adquirido en 1933 y novela inacabada "The Watson" en 2011
Magna Carta	Sellada por King John	1215	Muchas cartas de la magna carta se hicieron con el fin de ser enviadas a través del país y guardadas en	El Bodleian alberga 3 de 4 copias existentes del 1217, cartas y una copia del 1225

			los archivos de grandes casas religiosas	
<i>Pliny's Naturalis Historia</i>	Impresa por el veneciano Nicolas Jenson	1476	Grupo de 37 libros que comprenden una historia del mundo natural	
Primer folio de Shakespeare	William Shakespeare	1623	La primera edición recopilada de las obras del autor	La copia del depósito legal desapareció alrededor de 1665 y apareció en 1905. Se consiguió en una subasta por 3.000 libras esterlinas (326.000 euros en el dinero de hoy) gracias a las 11h de recaudación de fondos
Cuaderno de clase de St Dunstan's	Esbozado por el propio St Dunstan	Mediados del s. X	Ejemplo importante del arte anglosajón	Donado por el matemático y astrólogo Thomas Allen (1601)
Libro de salmos de la Bahía	Stephen Day	1640	El primer libro impreso en Norteamérica. Hoy sólo sobreviven once copias, sólo una fuera de América del Norte	<u>Por depósito legal.</u> Valor actual de más de 12 millones de libras
El primer manuscrito oriental de la colección Bodleian	Escrito en sefardí (utilizado por judíos españoles)		Manuscrito del libro del Génesis	Sir John Fortescue (1601)
El primer Acuerdo Comercial entre Japón e Inglaterra	Shogun Tokugawa Iyemasa y la Compañía Inglesa de las Indias Orientales	1613		En 1680
El mapa de Gough	Desconocido	1370	Uno de los primeros mapas para mostrar Gran Bretaña geográficamente.	El coleccionista Richard Gough, 1774
Manuscrito de Vernon		Final del s. XIV	El libro muestra la mayor antología sobreviviente de la literatura en inglés del periodo	Coronel Edward Vernon, 1677
Discurso "Wind of Change"	Harold Macmillan	1960	Borrador original de este discurso de primer ministro británico para las dos cámaras del parlamento sudafricano	

Tabla 23. Items destacados de los tesoros albergados en las Bodleian Libraries de la Universidad de Oxford. Fuente: Elaboración propia

Las estrategias 2017-2022 para la gestión, educación, investigación y apoyo al legado cultural de la Universidad de Oxford, y en concreto para las *Bodleian Libraries*, son:

1. Crear espacios y logística, a través de una sostenibilidad ambiental y una infraestructura digital
2. Establecer una imagen de la biblioteca como colaboradora de la sociedad científica, con becas abiertas e investigaciones intensivas sobre datos
  - a. Acceso abierto y datos de investigación
  - b. Establecer un instituto de investigaciones dentro de la Bodleian
  - c. Utilizar los recursos de la biblioteca en la enseñanza
3. Generar acceso, compromiso y alcance: aumentar el acceso a las colecciones y promover un mayor descubrimiento y compromiso
  - a. Horario de apertura, materiales prestados
  - b. Participación pública: desarrollando e impartiendo programas de educación escolar, trabajando junto a instituciones de GLAM<sup>237</sup>, identificando y comunicando mejor con sus audiencias
4. Dinamizar las colecciones: apertura mundial a investigadores, estudiantes y otros
  - a. Apertura de archivos y manuscritos/colecciones especiales
  - b. Sistemas de catalogación con la última tecnología
  - c. Descubrimiento y transformación en el contexto digital GLAM. Por ejemplo, las redes sociales, los sistemas de gestión, el acceso abierto a datos vinculados y los motores de búsqueda
  - d. Contenidos y recursos digitales

---

<sup>237</sup> GLAM es una sigla utilizada por la Universidad de Oxford que abarca Galerías, Bibliotecas, Archivos y Museos (Galleries, Libraries, Archives and Museums).

5. Fuerza laboral

- a. Desarrollo del equipo de RR.HH. nacional e internacional
- b. Diversidad e igualdad entre empleados
- c. Cultura de investigación

6. Financiación, y control de costes y diversificación de las fuentes de *fundraising*

- a. Creando eficiencias, en la organización y reduciendo la dependencia de los fondos propios
- b. Estrategia de generación de ingresos basada en el marketing y el *fundraising*
- c. Donaciones: conseguir pasar de su base actual de 63 millones de euros a 88 millones de euros, combinando el crecimiento del capital propio y el *fundraising*.

#### 4.6.4. San Luis Potosí y México

El país de México cuenta con la economía número 15 en el mundo por volumen de PIB (ver tabla 24), a pesar de que su PIB per cápita sea sólo de 8.312€ (Expansión, 2019)<sup>238</sup>, lo cual supone la media salarial más baja del planeta. Dichos datos reflejan la brecha en capacidad y estilo de vida de la, casi, dicotómica realidad económica del país: o rico o pobre.

Con respecto a la atracción y facilidad del país para hacer negocios, éste ocupa el puesto 54º del ranking Doing Business. Mientras, su Índice de Percepción de la Corrupción en el sector público es muy alto, ocupando el puesto 128º).

Indicadores económicos de México	2018	2019	2020
Crecimiento PIB %	2.0	1.6	2.0
Tasa de desempleo %	3.3	3.5	3.4
Balance fiscal %	—	—	—
inflación global %	4.9	3.8	3.5
Cuenta corriente %	-1.8	-1.9	-1.8
Crecimiento del volumen de exportación %	5.7	3.0	4.9
Crecimiento del volumen de importación %	6.2	4.2	4.5
Consumo %	1.7	0.4	2.0
Inversión %	0.6	-1.8	2.2
Deflactor del PIB % <sup>239</sup>	5.3	4.0	3.8

Tabla 24. Indicadores de crecimiento PIB en México y estimación hasta 2020.

Fuente: OECD (2019)

<sup>238</sup> <https://datosmacro.expansion.com/paises/mexico> consultado el 9 de mayo de 2019

<sup>239</sup> Cálculo estadístico para encontrar el PIB real, teniendo presente variaciones de precios por aumento de producción u elevación de costes y PVP. Callen, T. (2008). ¿Qué es el producto interno bruto?. Finanzas & Desarrollo, 48.

El panorama socioeconómico del país se presenta, cuanto menos, complejo y anhelante de cooperación internacional para balancear la desigualdad en las capacidades económicas de sus gentes, además de su degradación ambiental, la vulnerabilidad de sus sectores industriales y el trato comercial y social de su país vecino, EE. UU.

Con respecto al sector sin ánimo de lucro, México ha desarrollado políticas y leyes específicas como la Ley de Economía Social y Solidaria creada en 2011, con el objetivo de distinguir e implementar medidas concretas (CGC, 2019). A modo de ejemplo de este esfuerzo gubernamental, en el año 2016, se destinaron 2.188,332 millones de euros<sup>240</sup> a promocionar y apoyar el tercer sector a través del INAES<sup>241</sup>, agencias, organismos y programas; pero sin embargo aún no existen impactos cuantificados.

El Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) creado en 1991, ha desarrollado y regulado el modelo acreditativo de “Empresas Socialmente Responsables (ESR)” en el país, atendiendo a los siguientes criterios de cumplimiento<sup>242</sup>:

- respeto a la dignidad de la persona
- empleo digno
- solidaridad
- subsidiariedad
- contribución al bien común
- corresponsabilidad
- confianza, ética en los negocios
- prevención de negocios ilícitos
- vinculación con la comunidad
- transparencia

---

<sup>240</sup> 47.800 millones de pesos mexicanos

<sup>241</sup> INAES – Instituto Nacional de la Economía Social de México

<sup>242</sup> [https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf) , consultado el 22 de diciembre de 2019

- honestidad y legalidad
- justicia y equidad
- empresariedad
- desarrollo social

A nivel cultural, México cuenta en la actualidad con treinta y cinco Patrimonios de la Humanidad (UNESCO, 2019) numerados en la tabla 25.

<b>Patrimonios de la Humanidad en México</b>	<b>Registro</b>	<b>Categoría</b>
Sian Ka'an	1987	Natural
Ciudad prehispánica y parque nacional de Palenque	1987	Cultural
Centro histórico de México y Xochimilco	1987	Cultural
Ciudad prehispánica de Teotihuacán	1987	Cultural
Centro histórico de Oaxaca y zona arqueológica de Monte Albán	1987	Cultural
Centro histórico de Puebla	1987	Cultural
Ciudad histórica de Guanajuato y minas adyacentes	1988	Cultural
Ciudad prehispánica de Chichén-Itzá	1988	Cultural
Santuario de ballenas de El Vizcaíno	1993	Natural
Zona arqueológica de Paquimé (Casas Grandes)	1998	Cultural
Centro Histórico de Morelia	1991	Cultural
Ciudad prehispánica de El Tajín	1992	Cultural
Centro histórico de Zacatecas	1993	Cultural
Primeros monasterios del siglo XVI en las laderas del Popocatepetl	1994	Cultural
Pinturas rupestres de la Sierra de San Francisco	1993	Cultural
Ciudad prehispánica de Uxmal	1996	Cultural
Zona de monumentos históricos de Querétaro	1996	Cultural
Hospicio Cabañas, Guadalajara	1997	Cultural
Zona de monumentos históricos de Tlacotalpán	1998	Cultural
Ciudad histórica fortificada de Campeche	1999	Cultural
Zona de monumentos arqueológicos de Xochicalco	1999	Cultural
Antigua Ciudad Maya y bosques tropicales protegidos de Calakmul, Campeche	2002	Mixta
Misiones franciscanas de la Sierra Gorda de Querétaro	2003	Cultural
Casa-Taller de Luis Barragán	2004	Cultural
Islas y Áreas protegidas del Golfo de California	2005	Natural
Paisaje de agaves y antiguas instalaciones industriales de Tequila	2006	Cultural
Campus central de la Ciudad Universitaria de la Universidad Nacional Autónoma de México	2007	Cultural

Villa Protectora de San Miguel el Grande y Santuario de Jesús Nazareno de Atotonilco	2008	Cultural
Reserva de biosfera de la mariposa monarca	2008	Natural
<b>Camino Real de Tierra Adentro</b>	<b>2010</b>	<b>Cultural</b>
Cuevas prehistóricas de Yagul y Mitla en los Valles Centrales de Oaxaca	2010	Cultural
Reserva de biosfera El Pinacate y Gran Desierto de Altar	2013	Natural
Sistema hidráulico del acueducto del Padre Tembleque	2015	Cultural
Archipiélago de Revillagigedo	2016	Natural
Valle de Tehuacán -Cuicatlán: hábitat originario de Mesoamérica	2018	Mixta

Tabla 25. Cronología de Patrimonios de la Humanidad presentados por México a la UNESCO y acreditados oficialmente. Fuente: UNESCO (2019)

Centrando estas observaciones en el caso de San Luis Potosí (SLP), la región recibe el reconocimiento indirecto de Patrimonio de la Humanidad en el año 2010, gracias a la certificación por parte de la Unesco al conjunto del Camino Real de Tierra Adentro (tabla 25). El camino, comprende 60 lugares situados a lo largo de 1.400 de los 2.600 km de esta larga ruta que parte del norte de México y llega hasta Texas y Nuevo México (EE. UU.). De los 60 lugares que la conforman, cinco puntos del recorrido ya habían recibido previamente el reconocimiento de Patrimonio Mundial.

El Camino Real de Tierra Adentro fue utilizado entre los siglos XVI y XIX para transportar la plata extraída de las minas de Zacatecas, Guanajuato y San Luis Potosí, así como el mercurio importado de Europa. Aunque su origen y utilización están vinculados a la minería, el camino propició también el establecimiento de vínculos sociales, culturales y religiosos entre la cultura hispánica y las culturas amerindias.

El plan estatal para el desarrollo de la región de SLP 2015-2020, se desglosa en cinco grandes bloques estratégicos que giran en torno a valores y derechos humanos:

1. la prosperidad
2. la inclusión
3. la sustentabilidad
4. la seguridad
5. el buen gobierno

El contexto global de dicha selección de prioridades públicas, se extraen de 2 artículos constitucionales<sup>243</sup> que desean poner en manifiesto y en valor por la propia gobernación:

Artículo IV:

“Toda persona tiene derecho al acceso a la cultura y al disfrute de los bienes y servicios que presta el estado en la materia, así como el ejercicio de sus derechos culturales. El estado promoverá los medios para la difusión y desarrollo de la cultura, atendiendo a la diversidad cultural en todas sus manifestaciones y expresiones, con pleno respeto a la libertad creativa. La ley establecerá los mecanismos para el acceso y participación a cualquier manifestación cultural.”

Artículo IV:

“Garantizar y promover los derechos culturales de los potosinos y los habitantes del estado, como parte sustantiva de sus derechos humanos”

---

<sup>243</sup> Constitución Política De Los Estados Unidos Mexicanos Que Reforma La De 5 de febrero de 1857. Título Primero, Capítulo I de los Derechos Humanos y sus Garantías. <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/htm/1.html> consultado el 20 de diciembre de 2018

En línea con estos derechos fundamentales y prioritarios, la misión y visión del gobierno se manifiestan de la siguiente manera <sup>244</sup>:

La Misión del gobierno de SLP es “garantizar los derechos culturales de todos los habitantes del estado, como un principio fundamental para la educación integral, la cohesión social y el desarrollo sostenible, mediante el fomento a la creación, formación artística, investigación, capacitación, la preservación del patrimonio cultural y el reconocimiento de la diversidad étnica y lingüística”, su visión es “ser un sector incluyente, garante de los derechos culturales que, en condiciones de equidad, fomente la creación y formación artística y cultural, promueva la preservación del patrimonio material e inmaterial, propicie el diálogo intercultural y considere a la cultura como elemento fundamental para la cohesión social y el desarrollo integral de todos los habitantes del Estado”.

Así, los paradigmas de las políticas culturales mexicanas propuestas, parten de la necesidad básica de garantizar los derechos culturales de toda la comunidad, a través de una gestión facilitadora, abierta y con proyección dinámica.

Las áreas de acción identificadas en cada una de estas líneas estratégicas son:

1. Prosperidad en SLP: empleo y promoción de la inversión, economía agropecuaria y turismo.
2. Inclusión en SLP: desarrollo social y combate a la pobreza, alimentación y salud; educación, cultura y deporte.
3. Sustentabilidad de SLP: gestión sustentable del agua y medioambiente, desarrollo urbano y gestión sustentable, movilidad y comunicaciones.
4. Seguridad en SLP: seguridad pública, procuración de justicia, prevención, reinserción social y protección civil.
5. Buen gobierno: participación, transparencia y eficacia, gestión financiera sustentable, combatir a la corrupción y la impunidad.

---

<sup>244</sup> Informe de Gobierno de SLP, Gabinete de Cultura, 2018.

La cultura recibe un trato específico y diferencial con carácter transversal, pretendiendo abarcar consciente y estratégicamente 6 objetivos clave para el periodo 2015- 2021: a) el desarrollo social, b) la educación, c) la seguridad ciudadana, d) el turismo, e) el desarrollo económico, y f) el patrimonio histórico (ver tabla 26).

		OBJETIVOS TRANSVERSALES ESTRATÉGICOS CULTURALES					
		DESARROLLO SOCIAL	EDUCACIÓN	SEGURIDAD CIUDADANA	TURISMO	DESARROLLO ECONÓMICO	PATRIMONIO HISTÓRICO
L Í N E A S		<ul style="list-style-type: none"> <li>servicios culturales</li> <li>prácticas de reconocimiento de la identidad propia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>iniciación artística en las escuelas</li> <li>desarrollar aptitudes artísticas en niños y jóvenes</li> <li>reconocer la diversidad y el patrimonio cultural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>re-significación de espacios públicos</li> <li>esparcimiento social y familiar</li> <li>libertad de expresión</li> <li>explorar posibles problemáticas sociales</li> </ul>	capitalizar la cultura a través de la cultura etnográfica, la aventura, las rutas culturales y festivales; promover los valores artísticos culturales e históricos de San Luis Potosí, y generar sustentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>proyectos con fines económicos</li> <li>desarrollo sostenible y rentables</li> <li>vinculaciones a cadenas productivas</li> <li>capacitación legal, financiera y comercial</li> </ul>	articulación de la Federación, el Estado y la Sociedad reconocer el patrimonio monumental e intangible conocimiento de las normativas vigentes planes de gestión catalogación y registro
		NECESIDADES DE FINANCIACIÓN Y SOPORTES DE COMUNICACIÓN (TICS, redes sociales...)					
I M P A C T O S		<ul style="list-style-type: none"> <li>sentido de pertenencia</li> <li>Bienestar</li> <li>incorporación al desarrollo capital simbólico cultura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>cultura de la paz</li> <li>respeto a la diversidad</li> <li>Tolerancia</li> <li>erradicación de la violencia escolar y doméstica</li> <li>ser mejores ciudadanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>integración social</li> <li>resiliencia</li> <li>prevención del delito</li> <li>fortalecimiento de la cohesión social</li> <li>mayor participación</li> <li>sentido de comunidad</li> </ul>	aumento de afluencia turística, la mejora del ingreso económico de las comunidades, la involucración de los habitantes y el crecimiento económico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>conformar industrias culturales</li> <li>emprendimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>puesta en valor del patrimonio</li> <li>conservación</li> <li>Reconocimiento</li> <li>sentido de pertenencia y arraigo</li> </ul>

Tabla 26. Objetivos estratégicos susceptibles de financiación y retorno esperado del gobierno de cultura de SLP. Fuente: Delegación de Gobierno de SLP. Elaboración propia.

Las necesidades de ejecución, financiación y dotación de la máxima sostenibilidad económica a estas líneas se desglosan y conciernen de la siguiente manera (ver tabla 26):

- a) **Desarrollo Social:** servicios culturales, prácticas sociales (como rituales, festivales y transmisión del conocimiento sobre las tradiciones) y prácticas de reconocimiento de la identidad propia. Con todo ello, se busca generar un impacto directo en el sentido de pertenencia, el bienestar y la incorporación al desarrollo gracias al capital simbólico y monetario que implica la cultura.
- b) **Educación:** iniciar la sensibilidad y capacidad artística en las escuelas, desarrollar aptitudes artísticas en niños y jóvenes, reconocer la diversidad y el patrimonio cultural. El impacto social esperado de estas prioridades, versan en torno a la cultura de la paz, el respeto a la diversidad, la tolerancia, la erradicación de la violencia escolar y doméstica y la propiocepción como mejores ciudadanos.
- c) **Seguridad Ciudadana:** resignificación de espacios públicos, esparcimiento social y familiar, libertad de expresión e identificación de problemas sociales. Con todo ello se pretende fomentar la integración social, la resiliencia, la prevención del delito, el fortalecimiento de la cohesión social, una mayor participación y sentido de comunidad.
- d) **Turismo:** capitalizar la cultura a través de la cultura etnográfica, la aventura, las rutas culturales y festivales; promover los valores artísticos culturales e históricos de San Luis Potosí, y generar sustentabilidad. El impacto esperado pone el foco en el aumento de afluencia turística, la mejora del ingreso económico de las comunidades, la involucración de los habitantes y el crecimiento económico.
- e) **Desarrollo Económico:** proyectos con fines económicos sostenibles y rentables, vinculaciones a cadenas productivas y capacitación legal, financiera y comercial. Para ello se persigue conformar industrias culturales y emprendimiento.

- f) Patrimonio Histórico: articulación de la Federación, el Estado y la Sociedad; reconocer el patrimonio monumental e intangible, el conocimiento de las normativas vigentes, planes de gestión, catalogación y registro. Los efectos deseados con estas articulaciones son la puesta en valor del patrimonio, la conservación, el reconocimiento, el sentido de pertenencia y el arraigo.

Para la consecución de todos estos objetivos y líneas de actuación planificadas por el programa sectorial de SLP, la secretaría de cultura cuenta con fondos mixtos y convenios suscritos anualmente con la federación estatal para:

1. El desarrollo cultural de los niños, jóvenes y públicos específicos.
2. El estímulo a la creación artística y a los promotores culturales a nivel municipal, así como para el fortalecimiento de las culturas populares y las culturas de los pueblos indígenas.
3. El fomento a la lectura y la publicación de la obra de creadores literarios e investigadores.
4. El fortalecimiento de los signos de identidad de la región cultural de la Huasteca y de la Zona Cetro Occidente.
5. La creación de coros y orquestas juveniles en el Estado de SLP.
6. El fortalecimiento de la infraestructura cultural.
7. El apoyo a proyectos culturales productivos, empresas culturales y turismo cultural, para la realización de actividades en los 58 municipios que componen la región de SLP.

## Referencias capítulo 4

Alcaldía del Ayuntamiento de Málaga (2015). Málaga Cultura Innovadora.

Ayuntamiento de Málaga (2015). Museos de Málaga: Espacios para la Integración. Candidatura Premio Ciudadanía 2015 Memoria de la candidatura del Ayuntamiento de Málaga para optar al Premio Ciudadanía 2015 convocado por la Agencia de Evaluación de las Políticas Públicas y Calidad de los Servicios (AEVAL) del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.

Boletín Oficial del Estado (BOE). Ley de Mecenazgo. <https://boe.es/boe/dias/2002/12/24/pdfs/A45229-45243.pdf> consultado el 4 de febrero de 2019.

Bourgeois, L. J. (1980). Strategy and Environment: A Conceptual Integration. The Academy of Management Review, 5(1), 25. doi:10.2307/257802

CGC. (2019). Las empresas con propósito y el auge del cuarto sector en Iberoamérica, Madrid: Center for the Governance of Change, IE University. [https://www.segib.org/wp-content/uploads/2019\\_Report-Fourth-Sector-CGC\\_2019-05-06\\_ES\\_web.pdf](https://www.segib.org/wp-content/uploads/2019_Report-Fourth-Sector-CGC_2019-05-06_ES_web.pdf) , consultado el 2 de junio de 2019

Cock-Starkey, C. and Moller, V. (2016). Bodleianalia. Curious Facts about Britain's Oldest University Library. Bodleian Library, University of Oxford

Comisión Europea (2018). Communication from the commission to the european parliament, the european council, the council, the european economic and social committee and the committee of the regions a modern budget for a union that protects, empowers and defends the multiannual financial framework for 2021-2027COM/2018/321 final <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2018%3A321%3AFIN>, consultado el 2 de junio de 2019.

Crombach, C., Koene, J., and Heijman, W. I. M. (2008). From 'Wageningen City of Life Sciences' to 'Food Valley'. Pathways to High-Tech Valleys and Research Triangles: Innovative Entrepreneurship, Knowledge Transfer and Cluster and Cluster Formation in Europe and the United States, 24, 293.

De las Heras-Pedrosa, C., Jambrino-Maldonado, C. y Iglesias-Sánchez, P. (2016). Fundraising en la universidad pública como fórmula de captación de recursos. *Prisma Social*, 06/2016 (16), 711-753.

Diario Expansión, 2015. Cuatro provincias españolas liderarán el crecimiento en Europa hasta 2020. <http://www.expansion.com/economia/2015/06/24/5589e6bbca47414a2f8b4586.html>, consultado el 30 de abril de 2017.

Diario Expansión, 2018. La UE acuerda su presupuesto de 2018 con un aumento de fondos para fomentar el empleo. <http://www.expansion.com/economia/2017/11/18/5a105b6ce2704e6b0d8b4604.html>, consultado el 28 de mayo de 2019.

ESR México. Certificaciones de Empresas Socialmente Responsables. <http://www.esrmexico.com/categoria/esr-2018/> Consultado el 9 de febrero de 2019.

European Commission. (2018) International Cooperation and Development, 2018 Annual Report. [https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/annual-report-2018-hres-20190212\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/annual-report-2018-hres-20190212_en.pdf), consultado el 2 de junio de 2019.

European Comission (2019). Future of Europe, EU budget for the future. [https://ec.europa.eu/commission/future-europe/eu-budget-future\\_en](https://ec.europa.eu/commission/future-europe/eu-budget-future_en), consultado el 2 de junio de 2019.

European Comission. Smart specialization platform. (2017). Benchmarking regional structure. Recuperado de <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/regional-benchmarking>, consultado el 10 de junio de 2019.

Grunig, J. E., Grunig, L. A., Sriramesh, K., Huang, Y.-H., and Lyra, A. (1995). Models of Public Relations in an International Setting. *Journal of Public Relations Research*, 7(3), 163–186. doi:10.1207/s1532754xjpr0703\_01

IMFE, Instituto Municipal de Formación para El Empleo del Ayuntamiento de Málaga, Observatorio Local de Empleo, 2016. <http://imfe.malaga.eu/es/empleo/observatorio-local-de-empleo/index.html#.Vw9edI9OLid> (accessed on 30th April 2017).

Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía. Consejería de Economía y Conocimiento, Junta de Andalucía.

<http://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/sima/htm/sm29067.html>, consultado el 14 de junio de 2019.

L'Etang, J. (2013). *Public Relations in Britain: A History of Professional Practice in the 20th Century*. Londres: Routledge.

Ministerio de Asuntos Exteriores (2019). Oficina de información diplomática, ficha país. Países Bajos  
[http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/PAISESBAJOS\\_FICHA%20PAIS.pdf](http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/PAISESBAJOS_FICHA%20PAIS.pdf), consultado el 14 de junio de 2019

Observatorio Turístico del Ayuntamiento de Málaga.  
<http://s3.malagaturismo.com/files/638/638/presentacion-observatorio-turistico-ciudad-de-malaganov17oct18.pdf> consultado el 14 de junio de 2019

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2019). Estadísticas y proyecciones económicas. <http://www.oecd.org/centrodemexico/estadisticas/>

Porter, M. E., and Kramer, M. R. (2002) The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review* 2002, 12(80), 56-68.

Quinn, J. (1981). Formulating Strategy One Step at a Time. *The Journal of Business Strategy*, 1(3), 42. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1295155610/?pq-origsite=primo>

Reputation Institute. How you're your company be judge. 2018.  
[https://ri.reputationinstitute.com/hubfs/PDF/RepTrak/2018\\_Global\\_CR\\_100.pdf](https://ri.reputationinstitute.com/hubfs/PDF/RepTrak/2018_Global_CR_100.pdf).  
 Consultado el 9 de febrero de 2019.

Sanders, K.; Canel, M. J. (2015) Mind the gap: Local government communication strategies and Spanish citizens' perceptions of their cities. *Public Relations Review* 2015, 5(41), 777–784. doi:10.1016/j.pubrev.2015.06.014

San Luis Potosí. Delegación de Cultura. Informe Plan Estatal de Desarrollo 2015-2021.

San Luis Potosí. Gobierno del Estado. [http://www.slp.gob.mx/plan2015-2021/assets/plan2016\\_eje1.pdf](http://www.slp.gob.mx/plan2015-2021/assets/plan2016_eje1.pdf). Consultado el 6 de febrero de 2019.

Secretaría General Iberoamericana y el Center for the Governance of Change del IE University. (2019). Las empresas con propósito y el auge del cuarto sector en Iberoamérica. [https://www.segib.org/wp-content/uploads/2019\\_Report-Fourth-Sector-CGC\\_2019-05-06\\_ES\\_web.pdf](https://www.segib.org/wp-content/uploads/2019_Report-Fourth-Sector-CGC_2019-05-06_ES_web.pdf) , consultado el 2 de junio de 2019.

Torres Mancera, R., y De las Heras-Pedrosa, C. (2017). Fundraising, comunicación y relaciones públicas. Desarrollo cultural de una marca de ciudad: Málaga. Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación, (136), 375. doi:10.16921/chasqui.v0i136.2841

Torres-Mancera, R. y de las Heras-Pedrosa, C. (2018). La comunicación para la innovación responsable y sostenible de la PYME en Europa. Perspectivas desde Países Bajos y España. En Díaz-Cuesta, J. (Ed). Proyecciones de la investigación actual universitaria. 443-456. Madrid: Tecnos (Grupo Anaya)

Torres-Mancera, R., y De las Heras-Pedrosa, C. (2018b). Las relaciones públicas y el Fundraising como estrategia de gestión para las colecciones privadas de la Universidad de Oxford. Obra Digital, (15). doi:10.25029/od.2017.149.15

UN United Nations (2018). United Nations, Sustainable development goal's report. <https://sustainabledevelopment.un.org/memberstates/> consultado el 2 de junio de 2019

UNESCO. United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization. World Heritage Convention List. <https://whc.unesco.org/es/list/410> , consultado el 2 de febrero de 2019

UNESCO. World Heritage List. <http://whc.unesco.org/en/list/1314> , consultado el 15 de junio de 2019

Van Ruler, B. 2008. The Netherlands, chapter 16. en Van Ruler, B., & Vercic, D. (Eds.). (2008). Public relations and communication management in Europe: A nation-by-nation introduction to public relations theory and practice. Walter de Gruyter.

Wilcox, Dennis L., Ault, Philip H. and Agee, Warren K. 1998. Public Relations: strategies and tactics. 5th edition. Longman. United States

## Parte II. Investigación

## **CAPÍTULO 5. Planteamiento metodológico**

### **5.1. Objetivos, Hipótesis y Cuestiones de Investigación**

El presente trabajo de investigación pretende estudiar de forma objetiva y analítica la realidad actual de las disciplinas y prácticas de las Relaciones Públicas y la Comunicación como herramientas profesionales con el fin de realizar de forma proactiva la actividad del fundraising, con el fin de aportar cimientos financieros y de apalancamiento a los fines que repercuten en la sostenibilidad, avance y desarrollo de proyectos que incidan de manera trascendente en el estado de bienestar y el legado corporativo de los organismos públicos y privados a la sociedad.

Con el propósito de realizar una panorámica global, amplia y heterogénea de las distintas realidades del objeto de estudio, se seleccionan una serie de casos reales y representativos de diferentes perspectivas y estados evolutivos del Fundraising. Para ello, se plantea una línea espacio - temporal investigadora que abarca desde la realidad más inmediata del foco u origen del planteamiento en la Universidad de Málaga y por ende su ciudad, pasando secuencialmente a posteriori a la Universidad de Wageningen en los Países Bajos, la Universidad de Oxford en Reino Unido y por último la Universidad Autónoma de San Luis Potosí.

Los motivos conceptuales y geográficos por los cuales se seleccionan dichos puntos focales del estudio a modo integrador comprenden las siguientes razones:

- l) La ciudad de Málaga es el centro neurálgico y la cuna del origen de la investigación. Su fuerte inversión en los últimos años en recursos y fondos tanto locales, gubernamentales como europeos a través de numerosos programas económicos para el desarrollo, en su primera fase hasta 2013, posteriormente

dentro del marco de estímulos al progreso en un horizonte 2014-2020 (Comisión Europea; Fundación CIEDES 2018), y ahora en la nueva franja en el requerimiento de desarrollo y sostenibilidad de la UE (Comisión Europea, 2019).

- II) La ciudad de Wageningen hospeda uno de los centros más importantes en materias de Ciencias de la Vida en el mundo, la Wageningen University & Research (WUR). Su puesta en valor del en I+D para la sociedad y empresas del sector agroalimentario internacional, sumado al apoyo y reconocimiento de la casa real del país y los comités de trabajo de la UE para el desarrollo y la cooperación, hacen de la ciudad un verdadero tractor del emprendimiento y la transferencia de conocimiento en su *expertise*.
  
- III) La ciudad británica de Oxford, con el prestigioso *output* de ser la cuna de la primera Universidad de habla inglesa en la historia. Su vasto legado en conocimiento, además de tangibles históricos de incalculable volumen y valor, dan para literalmente rebosar de obras de arte y otros objetos a los colegios mayores, iglesias y museos de la ciudad. Estas piezas fueron en muchas ocasiones tomadas “prestadas” por arqueólogos, antropólogos y otros científicos con el fin de estudiar y entender mejor a la humanidad. Todos estos tesoros, precisan de ser reparados, mantenidos y custodiados para no corromperse con el paso de los siglos. Sólo la parte de manuscritos originales, dependientes de las *Bodleian Libraries*, cuentan en la actualidad con 12 millones de ejemplares únicos.
  
- IV) La ciudad de San Luis Potosí, considerada siglos como uno de los puntos más importantes de minería, agricultura, comercio, cultura y política del país; está experimentado un resurgir socioeconómico por cuestiones geopolíticas y empresariales. Su vasto patrimonio tangible e intangible es motivo de estudio y preocupación; alentada por el reconocimiento por parte de la UNESCO de su casco histórico, como zona de paso dentro de la ruta del Camino Real de Tierra

Adentro. Dicha senda albergaba, desde el siglo XVI hasta el siglo XIX, un eje comercial de 2.560Km de longitud que iba desde la Ciudad de México hasta la ciudad de Santa Fe en EE. UU.

Cada elemento involucrado en el marco conceptual de la investigación, precisa ser contextualizado, en primera instancia, en base a la literatura científica más representativa conforme al planteamiento modular e interactivo del trabajo en curso; cuya finalidad compone una matriz mixta, con foco en lo cualitativo y lo cuantitativo (ver tabla 27)

<b>Enfoque</b>	<b>Cuantitativo</b>	<b>Cualitativo</b>
<b>Punto de partida</b>	Conocimiento focalizado de las prácticas aplicadas	Exploración de realidades, opiniones y perspectivas
<b>Premisa</b>	Aplicación de las RR.PP. y la comunicación para el FR	El FR como elemento clave
<b>Datos</b>	Medida y cuantificación	Extracción de información en conversaciones y experiencias situacionales
<b>Finalidad</b>	Hechos factibles que aporten información específica sobre el fundraising para explicar y predecir	Entender el contexto y opinión experta de agentes clave

Tabla 27. Finalidades y enfoques de la presente investigación

Así, la comunicación y las relaciones públicas vistas desde el plano de la gestión estratégica se estudian y presentan como variables instrumentales susceptibles de ser aplicables en la práctica profesional para el *fundraising* con el fin de favorecer la sostenibilidad anhelada por organismos y proyectos de interés general.

El plan general del presente trabajo (ver gráfica 33) presenta un abordaje compuesto por cuatro cuerpos descriptivos casuísticos, una revisión histórica de aportaciones académicas conceptuales relevantes, y una secuencia de exploraciones mediante la observación in situ, entrevistas y análisis de contenidos (ver cuadro 9).



Gráfica 33. Plan general de trabajo de la presente investigación

Para ello, el trabajo expuesto promueve el análisis del impacto de estas dimensiones en entidades relevantes a nivel local, nacional e internacional en sectores combinados como la cultura, la innovación, la educación, el desarrollo socioeconómico y el estado de bienestar. De esta manera, se busca una perspectiva actual internacional, interdisciplinar y circular, en la que interactúan directamente el corpus académico, el empresarial, el institucional y la sociedad.

En el ámbito académico, los datos recogidos se refieren al grado de integración, institucionalización, profesionalización y consolidación del conocimiento teórico y práctico del *fundraising* en sus actividades gestoras y en su portfolio científico (investigaciones y publicaciones) ofrecidos actualmente por las instituciones universitarias participantes, o en proyecto y pendientes de emprender local e internacionalmente.

En el sector empresarial e institucional, se ha realizado una amplia exploración de información pública y privada sobre la necesidad, reconocimiento, institucionalización y remuneración de la profesión, gracias a las entidades participantes de cada país analizado.

<b>1. Planteamiento del problema de investigación</b>	<b>Objetivo del estudio</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Viabilidad</b>	
Necesidad de financiación de entidades públicas y privadas	La comunicación y las RR.PP. para el fundraising	Demanda Internacional	Receptividad 4 casos estudio	
<b>2. Elaboración del Marco Teórico</b>	<b>Detección y obtención referencias bibliográficas</b>	<b>Mapa conceptual y definiciones</b>	<b>Variables y metodologías</b>	
Comunicación, RR.PP. y fundraising	Revisión literatura científica autores reconocidos, plataformas, repositorios y bibliotecas internacionales	Esquemas contrastados, análisis evolutivo de conceptos y nuevas perspectivas	Cuantificables, medibles y relevantes	
<b>3. Diseño de la investigación</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>	<b>Enfoque y alcance</b>	<b>Fuentes informantes</b>
<b>Caso 1: España</b>	Málaga	Asociaciones, gobiernos municipal y regional, Instituciones culturales	Marca e imagen de la ciudad	Públicos y privados
<b>Caso 2: Países Bajos</b>	Wageningen	Universidad, asociación y empresas agroalimentarias	Prácticas de Fundraising para la innovación	Públicos y privados
<b>Caso 3: Reino Unido</b>	Oxford	Universidad de Oxford, Dpto. Colecciones Privadas	Know-how y plan estratégico 2021	Académicos
<b>Caso 4: México</b>	San Luis Potosí	Universidades y gobiernos municipal y estatal	Gestión del patrimonio cultural de la región	Académicos y gubernamentales
<b>4. Instrumentos recogida datos</b>	<b>Entrevista</b>	<b>Análisis de contenidos</b>	<b>Observación</b>	<b>Fiabilidad y validez</b>
<b>Caso 1: España</b>	Entrevistas	Análisis de contenidos	Observación directa participante	Cargos directivos avalados
<b>Caso 2: Países Bajos</b>	Entrevistas	Análisis de contenidos	Observación directa participante	Cargos directivos avalados
<b>Caso 3: Reino Unido</b>	Entrevistas en profundidad	Análisis de contenidos	Observación directa participante	Cargos directivos avalados
<b>Caso 4: México</b>	Entrevistas en profundidad	Análisis de contenidos	Observación directa participante	Cargos directivos avalados
<b>5. Recogida de datos</b>	<b>Modelo de 2 etapas</b>		<b>Modelo mixto</b>	
<b>Caso 1: España</b>			Modelo Mixto	
<b>Caso 2: Países Bajos</b>			Modelo Mixto	
<b>Caso 3: Reino Unido</b>	Modelo de 2 etapas			
<b>Caso 4: México</b>			Modelo Mixto	
<b>6. Confección de tesis</b>	<b>Estado de la Cuestión</b>	<b>Marco Teórico</b>	<b>Metodología y datos</b>	<b>Análisis y conclusiones</b>

Cuadro 9. Estructura holística y casuística de la presente investigación

### 5.1.1. Objetivos

Conforme a lo expuesto, los objetivos trazados para el presente estudio pivotan en torno al análisis de situación e impacto de las RR.PP. y la comunicación con los *stakeholders* de entidades, tanto públicas como privadas, a la hora de captar y gestionar fondos económicos para desarrollar sus líneas estratégicas.

Los objetivos de la investigación se establecen en base a tres líneas de trabajo de base:

- I. Analizar desde una perspectiva internacional, el empleo estratégico de la comunicación y las RR.PP. para el *fundraising* en entidades organizativas, para producir recursos financieros que repercutan en el desarrollo, posicionamiento, imagen e impacto de sus acciones.
- II. Observar y extraer correlaciones entre: a) los objetivos de desarrollo estratégico dependientes de la capacidad de *fundraising*, b) los instrumentos de financiación aplicados y las herramientas de comunicación y RR.PP. utilizadas en las interlocuciones con los *stakeholders* prioritarios a fidelizar; y c) el ROI de los esfuerzos invertidos en el cómputo de dichas actividades. Ver gráfica 34.
- III. Empezar el boceto de un nuevo modelo, una propuesta conceptual que sirva para abordar de forma contrastada, simplificada y eficiente, pautas adecuadas para definir y articular planes estratégicos alineados con las prácticas profesionales para el *fundraising*; teniendo como resortes de conexión con los *stakeholders*, la comunicación y RR.PP. más evolucionada y adaptada al verdadero ecosistema de cada proyecto.

Con el propósito de favorecer la comprensión del modelo conceptual interdisciplinar establecido en la presente investigación, la gráfica Z muestra el flujo de los factores determinantes para el fortalecimiento sostenible y desarrollo de proyectos estratégicos de entidades locales, nacionales e internacionales.



Gráfica 34. Modelo conceptual interdisciplinar del presente estudio para medir la generación de valor a proyectos estratégicos de impacto.

Fuente: Elaboración propia.

### 5.1.2. Hipótesis

Las hipótesis que se establecen apuntan a la alineación de las dimensiones estratégicas para el crecimiento sostenible, medidas e inferencias directas e indirectas de las interacciones entre entidades, objetivos, competencias gestoras y resultados.

Hipótesis 1: los proyectos estratégicos de corporaciones e instituciones precisan del fundraising para dotar de recursos y sostener su existencia y fin social, por lo que las acciones de RR.PP. y comunicación de dichos menesteres conforman una dimensión clave.

Hipótesis 2: cuando los objetivos e hitos estratégicos organizacionales son compartidos con los *stakeholders* a través de herramientas activas bidireccionales de RR.PP. y comunicación aplicados de forma profesional, la marca corporativa se valora como un mejor instrumento para atraer inversores.

Hipótesis 3: los *stakeholders* precisan ser identificados y fidelizados a través de profesionales competentes aplicando herramientas de comunicación y RR.PP. planificadas, para generar una alineación productiva entre el objetivo, el posicionamiento, el ROI y el impacto global.

A través de estas tres hipótesis de partida se dota al estudio de un hilo conductor intercaso que aporte respuestas homogéneas al eje de variables identificadas con los objetivos (ver gráfica 34).

### 5.1.3. Método, fuentes, técnicas e instrumentos de investigación

Al tratarse de investigaciones con predominancia cualitativa, los parámetros de la fiabilidad y validez son conceptos y prácticas muy apropiadas para alcanzar el rigor en el estudio planteado (Morse, Barrett, Mayan, Olson and Spiers, 2002) y la responsabilidad de la interpretación de los datos. Dichos parámetros deben trabajarse mediante la implementación de estrategias de verificación integrales y la autocorrección durante la propia realización de la investigación. Se busca así garantizar el logro del rigor a través del uso de estrategias inherentes a cada diseño cualitativo, y el compromiso responsable de incorporar y mantener la fiabilidad y validez de los juicios de los informantes clave gracias al contraste con revisores externos a los propios investigadores, a modo de supervisores responsables de la viabilidad y reconocimiento del valor diferencial aportado en cada casuística.

Otros autores como Guba y Lincoln<sup>245</sup> (1981) prefieren hablar, en sustitución de las nociones de confiabilidad y validez, del concepto de confianza, y sus principales elementos: la credibilidad, la transferibilidad, la fiabilidad y la facilidad para ser confirmadas. El propósito de éstos es encontrar estrategias metodológicas específicas para demostrar el rigor cualitativo, como los controles de los miembros al codificar, categorizar o confirmar resultados con los participantes, el *debriefing*<sup>246</sup>, el análisis de casos por contraste, la corroboración y la adecuación del material referencial.

Muchos científicos consideran que, a mayor diversidad metodológica en la investigación, mayor resulta el índice de fiabilidad de los resultados (Ruiz, 2005)<sup>247</sup>.

<sup>245</sup> Guba, E. G., and Lincoln, Y. S. (1981). *Effective evaluation: Improving the usefulness of evaluation results through responsive and naturalistic approaches*. Jossey-Bass.

<sup>246</sup> En la metodología experiencial aplicada al aprendizaje, se define el *Debriefing* como el proceso semi-estructurado en el que, el facilitador formula una serie de preguntas al final de la sesión, con el objetivo de evidenciar lo ocurrido, generar las últimas reflexiones sobre la temática abordada (Yturralde, citado por Wikipedia. <https://es.wikipedia.org/wiki/Debriefing> consultado el 23 de junio de 2019).

<sup>247</sup> Ruiz, O. R. (2005). La triangulación como estrategia de investigación en ciencias sociales. *Revista Madrid*, 31(2). <https://www.madrimasd.org/revista/revista31/tribuna/tribuna2.asp> consultado el 30 de junio de 2019

Stemler (2001) matiza que la validación de las inferencias hechas a través del análisis de datos exige el uso de múltiples fuentes de información. En el caso de la investigación predominantemente cualitativa, dicha validación toma forma, para su credibilidad, mediante la triangulación de varias fuentes de datos, técnicas y/o teorías (Erlandson, Harris, Skipper and Allen, 1993)<sup>248</sup>.

En cada casuística de la presente investigación, se combinan diversas metodologías para estudiar cada caso (ver gráficas 35 y 36), siguiendo el concepto de triangulación (Denzin, 1970)<sup>249</sup>, introducida en las ciencias sociales en los años 50 (Campbell and Fiske, 1959)<sup>250</sup>. Dicho enfoque se creó con el objetivo de ayudar a los investigadores cualitativos a ser más rigurosos, construyendo posteriormente puentes entre epistemologías cuantitativas y cualitativas (Denzin, 2007)<sup>251</sup>.



Gráfica 35. Composición metodológica de la investigación.

<sup>248</sup> Erlandson, D. A., Harris, E. L., Skipper, B. L., and Allen, S. D. (1993). *Doing naturalistic inquiry: A guide to methods*. Sage. <http://bit.ly/31ROFr3> consultado el 27 junio 2019

<sup>249</sup> Denzin, N. K. (1970). *The research act*. Chicago, IL: Aldine. Citado por Denzin (2012).

<sup>250</sup> Campbell, D. T., and Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56(2), 81–105. doi:10.1037/h0046016

<sup>251</sup> Denzin, N. K. (2007). Triangulation. *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*.



Gráfica 36. Triangulación metodológica de los casos de la investigación.

Esta triangulación o método multimodal, persigue ratificar y validar (Flick, 2007) la comprensión amplia del estado de la cuestión, aportando lógica, rigor, consistencia, complejidad, profundidad y riqueza de los datos recabados (Denzin, 2012; Donolo, 2009<sup>252</sup>).

<sup>252</sup> Donolo, D. S. (2009). Triangulación: Procedimiento incorporado a nuevas metodologías de investigación. <http://www.revista.unam.mx/vol.10/num8/art53/int53.htm> consultado el 30 de junio de 2019

Autores como Tripp-Reimer (1985)<sup>253</sup> Nau (1995)<sup>254</sup> Hernández, Fernández y Baptista (2010:22), y Grinnell (1997) defienden planteamientos bimodales en las que es posible mezclar los enfoques cuantitativos y cualitativos. Dichas premisas se toman como referencia a la hora de elaborar el abordaje del caso de estudio de Reino Unido

(Oxford). El patrón de este modelo de dos etapas aplica en primera instancia un enfoque cuantitativo, en este caso mediante el análisis de contenido; pasando posteriormente y de manera relativamente independiente a un enfoque cualitativo mediante observación *in situ* y entrevistas en profundidad con expertos en la materia en el punto focal de la investigación.

Siguiendo la definición de Patton (1990) los datos cualitativos del presente estudio incluyen descripciones detalladas de situaciones, eventos, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones.

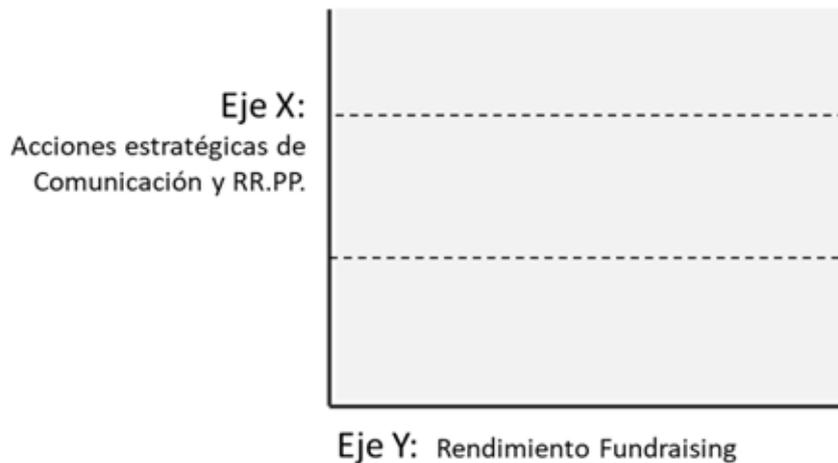
Para los casos de estudio de España (Málaga), Países Bajos (Wageningen) y México (SLP), se diseña un modelo mixto de búsqueda y recogida de datos en los que se combinan prácticamente de forma simultánea información cuantitativa y cualitativa que aporten apuntes de valor diferencial para las variables definidas (García-Talavera, y del Río, 2005), conforme a la presencia/ausencia de dichas variables, así como la correspondencia entre el volumen de acciones y el volumen de financiación logrado. *Ver gráfica 37.*

Dicho modelo mixto, se aplica con la premisa de enriquecer y proporcionar una visión complementaria (Hernández, Fernández y Baptista, 2010:26) integrando ambos enfoques cualitativos y cuantitativos a lo largo del proceso de investigación, así como sus etapas. Aunque esta opción añade complejidad al diseño de estudio; aporta e incluye las ventajas de cada perspectiva metodológica.

---

<sup>253</sup> Tripp-Reimer, T. (1985). Combining qualitative and quantitative methodologies. In M. M. Leininger (Ed.), *Qualitative research methods in nursing* (pp. 179-194). Orlando, FL: Grune & Stratton. Citados por Hernández, Fernández y Baptista (2010:22)

<sup>254</sup> Nau, D. S. (1995). Mixing methodologies: can bimodal research be a viable post-positivist tool?. *The qualitative report*, 2(3), 1-6.



Gráfica 37. Eje de variables del estudio, transversal a los cuatro casos de estudio. Fuente: Elaboración propia.

En detrimento de las ópticas puristas excluyentes, con esta estructura combinada metodológica, la investigación trabaja perspectivas dúctiles bifocales, a través de esquemas inductivos y deductivos, lo cual demanda alta involucración en los procesos de selección, diseño de herramientas, recolección de datos y análisis interpretativo del estado de la cuestión.

Tras la revisión abreviada de la literatura científica del eje interdisciplinar de, estudio en el que se abordan constructos económicos, sociales, psicológicos y por supuesto de la comunicación y las RR.PP., se procede a la exploración metodológica mixta, cualitativa y cuantitativa, con el propósito de:

- I. Describir objetiva, sistemática y cuantitativamente contenidos relevantes
- II. Contemplar en el lugar de origen la interacción de las variables seleccionadas
- III. Recabar información de los informantes clave implicados en cada casuística
- IV. Analizar y correlacionar el material recabado
- V. Contrastar las hipótesis diseñadas para el marco de estudio

#### **5.1.4. Otras cuestiones metodológicas**

Teniendo en cuenta la teoría fundamentada o *Grounded Theory* (Cohen, Glaser and Strauss, 1969) entendida como un “proceso de construcción”; también resulta un enfoque plausible para el contexto metodológico del presente estudio. Conforme a lo que éste aboga, una vez que se identifica el estado teórico de la cuestión, se seleccionan los contextos de investigación adecuados y se eligen muestras altamente representativas para la recopilación de datos con el fin de apoyar o negar las nuevas perspectivas emergentes involucradas.

Para comprender completamente este marco de trabajo situacional, la investigación exploratoria se basa en una metodología cualitativa y cuantitativa combinada (Shah and Corley, 2006) con el objetivo de recopilar datos relevantes que permitan el posterior análisis de contenidos coherentes para respaldar o negar las hipótesis enunciadas basadas en construcciones teóricas extraídas de los antecedentes teóricos o *grounded theories* (Kim, 2013) seleccionados. De esta manera, los entrevistados tienen la flexibilidad de reflexionar sobre las preguntas y expresar su propio punto de vista (Kim, 2013), las prioridades y los nuevos elementos de reflexión para enriquecer la investigación.

En términos de temporalidad, las casuísticas de la investigación se acotan en una franja secuencial conforme a la evolución diligente de los recursos. El eje total abarca desde el año 2016 hasta finales de 2018 con respecto a las exploraciones in situ. No obstante, con objeto de minimizar las oscilaciones cronológicas, los datos recabados se centran en:

- a. Datos y hechos oficiales acontecidos entre 2016 y 2017
- b. Análisis de estrategias y prospectivas objetivo en un H2020

Para la selección de las muestras participantes en las cuatro casuísticas, se localizan y seleccionan informantes clave previo consenso con los responsables académicos locales del estudio, tanto en Málaga, como en Wageningen, Oxford y San Luís Potosí. Se establecen y siguen los criterios de representatividad en cada institución, a nivel de dirección general y gerencia, de al menos un informante por institución clave, identificada por parte de los investigadores y los centros internacionales que acogen y apoyan el marco global del trabajo. Por tanto, se trata de una muestra seleccionada de manera no aleatoria, prominentemente representativa y fiable, a la que se le aplica los criterios de “alto validez” y “alto impacto en la calidad de los datos a recabar”.

Los participantes elegidos representan una alta actividad económica, así como la involucración en el plan estratégico de desarrollo del entorno concerniente a las dimensiones:

- a. culturales
- b. empresarial
- c. gubernamentales locales
- d. turísticas
- e. académicas

Previa validación de los instrumentos de medida, tanto en contenido como en continente, se realiza una fase de testeo con los responsables y colaboradores de las estancias de investigación, así como la sede origen del estudio.

La recolección y medición de datos mantiene abierta la recogida de otros datos de interés para el estudio, además de las variables principales identificadas. De esta manera se pretende enriquecer la perspectiva con datos secundarios que aporten valor en la interpretación y visión en perspectiva de cada casuística.

Con respecto a la parametrización de los indicadores relativos a las RR.PP. con los *stakeholders* de los informantes, como la herramienta, frecuencia y calidad percibida de su aplicación, se diseña un modelo de identificación global inspirado en el modelo radial de Frooman (1999) (ver gráfica 38) , que se incluye de manera desglosada en los guiones de las entrevistas:



Gráfica 38. Mapa de los grupos de interés posibles para los entrevistados Modelo global autogenerado. Fuente: Elaboración propia.

## 5.2. Entrevistas

Tras la revisión de literatura investigadora en la que se establece un marco conceptual de partida de cada constructo identificado en el estado de la cuestión; se identifican los factores clave a los que se pretende dar medida, mediante el estudio de su ausencia/presencia y sus interacciones.

En base a este constructo teórico, se diseña una batería de indicadores clave, que permitan medir cada dimensión de forma representativa, bajo el formato de entrevista (ver tabla 28), construida con objeto de:

- I. Recabar datos de los informantes clave seleccionados conforme a la relevancia de la función que desempeñan y representan, dentro de las líneas del proceso de desarrollo estratégico de cada casuística.
- II. Obtener aportaciones relevantes que permitan un posterior análisis consistente de contenidos, que corroboren o refuten las hipótesis enunciadas.

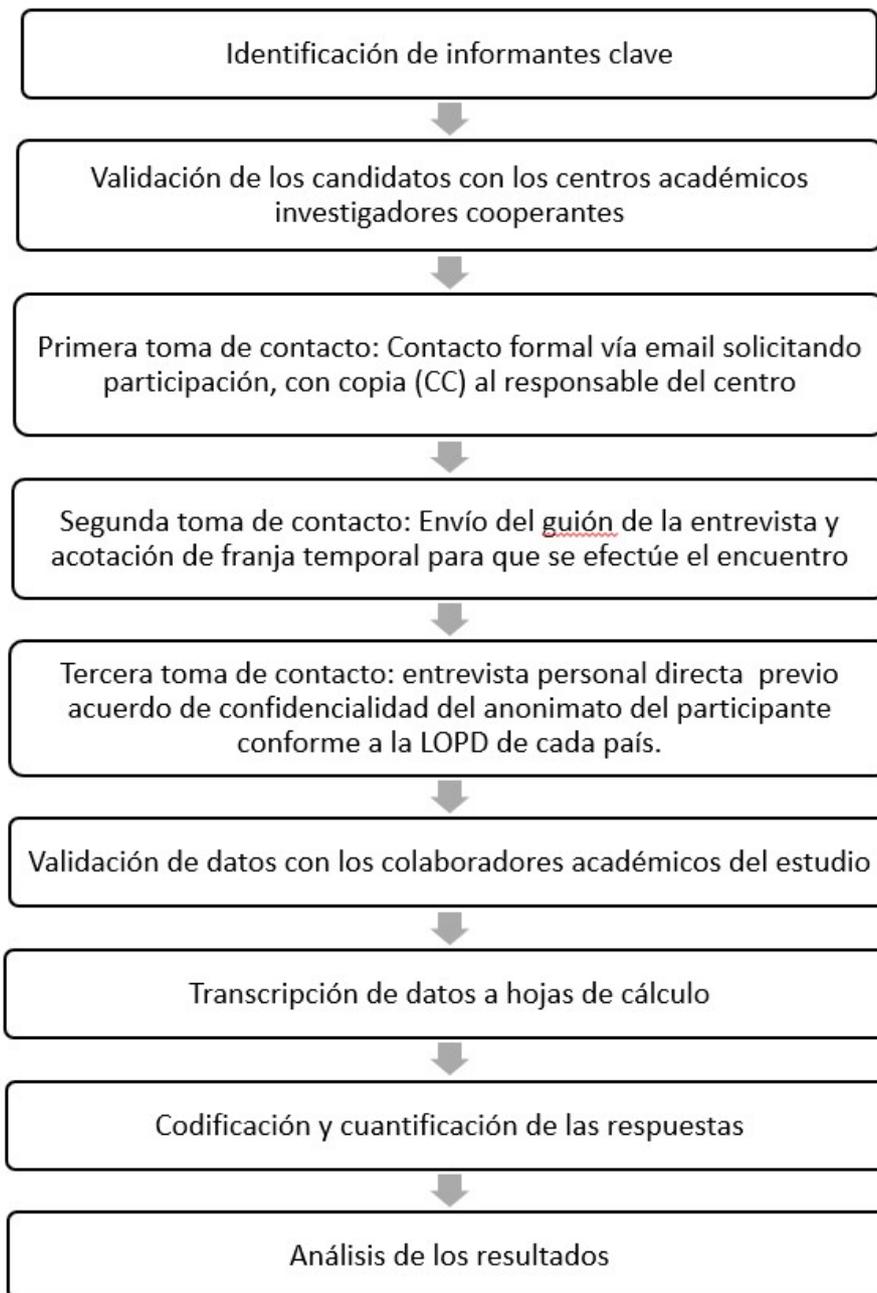
CASUÍSTICA	TIPOLOGÍA	N PARTICIPANTES ENTREVISTAS
<b>Málaga</b>	Entrevista estructurada	23
<b>Wageningen</b>	Entrevista estructurada	8
<b>Oxford</b>	Entrevista en profundidad	3
<b>San Luís Potosí</b>	Entrevista en profundidad	15

Tabla 28. Enfoque metodológico procedimental de las entrevistas aplicadas en el estudio integral

Las investigaciones basadas en entrevistas son muy aconsejables cuando se pretende acceder en la realidad social más allá de la apariencia y sus acepciones manifiestas. Esto requiere que el investigador esté inmerso en el campo de la investigación, que establezca relaciones continuas y fructíferas con los encuestados y, a través de la contemplación teórica, para abordar el problema de la investigación en profundidad (Crouch and Mckenzie, 2006).

Para ello, los autores recalcan la importancia de usar muestras y casos de pequeño tamaño (menos de 20) para favorecer la estrecha asociación del investigador con los entrevistados, y mejorar la validez de la investigación detallada y profunda en entornos reales.

En el presente conjunto casuístico, las entrevistas a los informantes clave se conducen directamente por el cuerpo investigador, conforme al siguiente protocolo (ver cuadro 10):



Cuadro 10. Protocolo establecido para el abordaje de informantes clave bajo el formato entrevista. Fuente: Elaboración propia.

### 5.2.1. *Diseño de entrevistas en Málaga*

En el diseño de la entrevista aplicada en la casuística malagueña, el guión se compone de 29 cuestiones estructuradas en cinco áreas, con el fin de recabar aportaciones relevantes que aporten datos clave consistentes para el consecuente análisis, que corroboren o refuten las hipótesis expuestas. Estos cinco ejes abarcan las siguientes dimensiones:

- 1) Actividad de *fundraising* para la propia entidad del informante
- 2) Relaciones con los *stakeholders* y estrategias de comunicación
- 3) Origen y naturaleza de los fondos que necesitan para cubrir
- 4) Estrategias de comunicación con los medios y las redes sociales
- 5) Posicionamiento y percepción de imagen de marca

A través de ésta, se busca activamente recopilar información relevante sobre la presencia/ausencia de técnicas de *fundraising*, RR.PP. y comunicación; necesidades actuales y futuras, y baterías de herramientas usadas por los informantes clave.

### 5.2.2. *Diseño de entrevistas en Wageningen*

En las entrevistas trabajadas para el caso de estudio de Wageningen, se aplica una metodología basada en una perspectiva multidisciplinar e internacional conforme a procesos cualitativos analíticos (Silverman, 2005; Shah y Corley, 2006). La selección de los informantes se realiza mediante la demanda de opinión crítica experta de la WUR, siendo finalmente elegidos 8 CEOs de las entidades punteras de la región, que cumplen el criterio del concepto “pyme innovadora en ciencias de la vida” europea, con un máximo de 50 empleados y un beneficio máximo de 10 millones de euros (European Comission, 2015)<sup>255</sup>.

---

<sup>255</sup> European Comission. (2015) EU agriculture spending focused on results, September, 2015. Agriculture and Rural Development. Recuperado de [https://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/cap-funding/pdf/cap-spending-09-2015\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/cap-funding/pdf/cap-spending-09-2015_en.pdf). Fecha de consulta: 7/07/2017.

Al igual que en el caso español, para el estudio en Países Bajos, se elabora un guión de preguntas estructuradas, en esta ocasión compuesta por quince cuestiones clave, desglosadas en cuatro hitos temáticos:

- 1) Las necesidades de fundraising
- 2) La financiación para la innovación
- 3) La gestión de los stakeholders a través de técnicas de RR.PP.
- 4) Las estrategias organizativas en materias de RR.PP. y comunicación

### **5.2.2. Diseño de entrevistas en Oxford y San Luis Potosí**

Para las casuísticas británica y mexicana, se recurre a entrevistas personales o *face to face* (Opdenakker, 2006) abiertas y en profundidad, que ofrecen ventajas como:

- a. La correlación directa sincrónica pregunta-respuesta y espacio-tiempo del encuentro,
- b. El margen de maniobrabilidad en la calidad inductiva de la conversación
- c. Uso de una estandarización de la situación a investigar.
- d. Acotación directa de los contenidos de la entrevista
- e. Flexibilidad ante otras áreas de información emergentes relevantes

Como contrapartida, esta técnica exige más al entrevistador, para permanecer con atención y objetividad ante las preguntas clave y las respuestas dadas por el entrevistado, dada la naturaleza interactiva de la comunicación aplicada. Por otro lado, requiere una "atención doble" (Wengraf, 2001; Opendakker, 2006)<sup>256</sup> por parte del entrevistador, al estar escuchando las respuestas del informante buscando llegar al quid de la cuestión, con los tiempos establecidos y sin relegar los datos secundarios ofrecidos por éste.

La comunicación síncrona de tiempo y lugar puede traer consigo costes temporales y económicos considerables, tal y como acontece en el marco de la presente investigación, donde las casuísticas de Reino Unido y México se sufragan en parte, gracias a ayudas institucionales de las Universidad de Málaga, la Universidad de Oxford y la Asociación Universitaria Iberoamericana de Posgrado (AUIP).

---

<sup>256</sup> Wengraf, T. (2001). *Qualitative research interviewing: Biographic narrative and semi-structured methods*. Sage. Citado por Opendakker (2006).

**5.3. Análisis de Contenido**

La técnica de análisis de contenido se aplica en todas las casuísticas estudiadas, con el objetivo de obtener de manera objetiva y sistemática, información e indicadores que proporcionen y faciliten inferencias (ver cuadro 11) de datos relacionados lo más directamente posible con las variables establecidas (Bardin, 1991), en un campo de estudio determinado y delimitado, conforme a tres fases estructuradas:

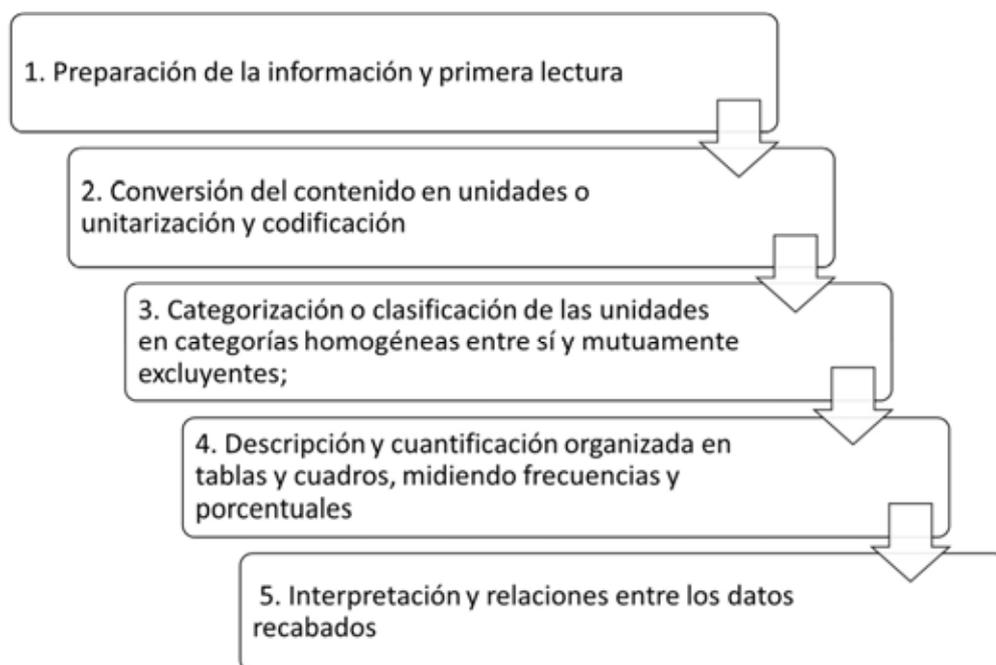
- a. Contexto previo al análisis o pre-análisis
- b. Exploración del soporte y mensaje
- c. Tratamiento e interpretación de la información recabada

<b>Descripción analítica</b>	<b>Inferencia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Codificación de categorías e indicadores claves para el estudio del texto</li> <li>➤ Exploración del texto fuente</li> <li>➤ Unidades de registro de cada indicador encontrado en el texto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dotación de significado a los rasgos principales del texto fuente</li> <li>➤ Interpretación de las unidades registradas y pesos numéricos en cada categoría con ayuda de los indicadores, conforme a las variables primarias y otras posibles secundarias</li> </ul>

Cuadro 11. Procedimientos en implicados en la técnica de análisis de contenidos (Bardin, 1991).  
Elaboración propia

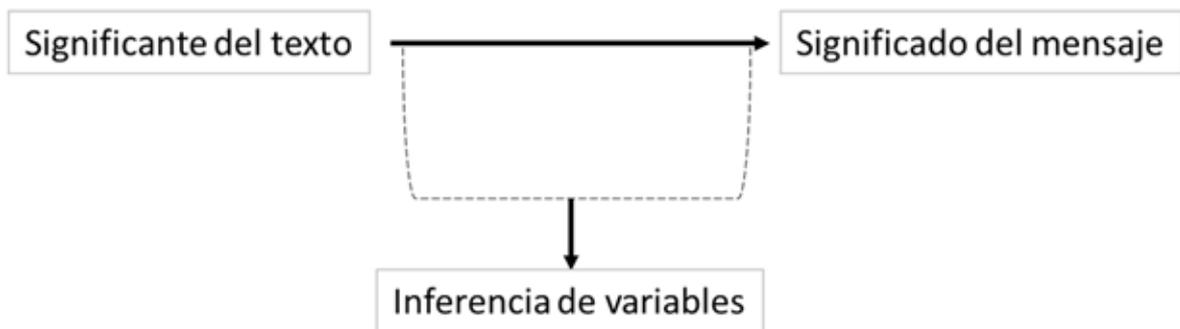
El análisis de contenido se define como una técnica de investigación diseñada para generar descripciones objetivas, sistemáticas y cuantitativa del contenido palpable en la comunicación. Dicha comunicación se compartimenta en categorías de forma que permita un análisis válido, al presentarse de forma homogénea, exhaustiva, exclusiva o excluyente, objetivas y pertinentes (Berelson, 1992; Kawulich, 2005).

El “rigor de la objetividad” y la “fecundidad de la subjetividad” (Bardin, 1991:7) son los polos que acotan el proceso de esta técnica cuantitativa (ver gráfica 39) que facilita las interpretaciones e inferencias cualitativas.



Gráfica 39. Etapas en el proceso de análisis de contenido (Bardin, 1991). Elaboración propia

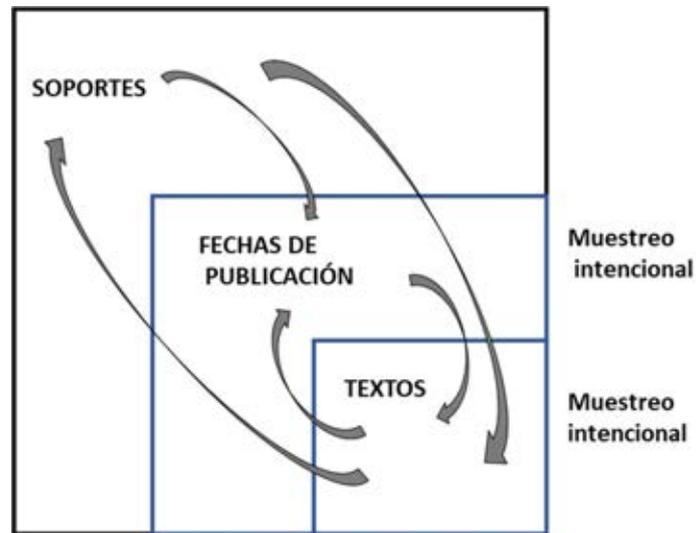
Más que hablar de desciframientos regulares conforme al texto (Bardin 1991:31) tal cual se presenta, esta técnica implica el factor humano científico a la hora de realizar las inferencias adecuadas, objetivas y profundas de los datos presentados por parte de significantes (mensaje textual) y significados (interpretación) psicológicos, sociológicos, educativos y geopolíticos. Ver gráfica 40.



Gráfica 40. Factores inherentes al proceso del análisis de contenido.  
Interpretación propia del modelo de Bardin (1991:31).

La fiabilidad de la técnica del análisis de contenido, con respecto a la constancia de los resultados (Sánchez Carrión, 1985:111), puede resultar como un problema metodológico salvo que se mida categórica y unitariamente las unidades del texto con criterios claros, codificables y de valor al estudio.

En este proceso, compuesto por etapas que interaccionan entre ellas (ver gráfica 41) tanto la pericia del codificador como la calidad del constructo categórico y/o unitario, resultan fundamentales para que dichas mediciones sean estables, precisas y fácilmente reproducibles.



Gráfica 41. Interacciones de las etapas en el proceso de muestreo del análisis de contenido. Sánchez Carrión (1985) basado en Carney (1972).

Conforme a las pautas metodológicas estándar de esta técnica, se construye una herramienta ad hoc para la recolección de datos de cada casuística donde aplica (Oxford y SLP), para facilitar el aprovisionamiento de información relevante en relación con el tema, formato y periodicidad de la praxis en RR.PP. y comunicación para el *fundraising*, la sistematización del proceso de recogida de datos y su análisis comparativo posterior.

La categorización de los datos para el análisis se construye en base a:

1. Información sobre el fundraising.
2. Noticias relacionadas con el patrimonio y su sostenibilidad.
3. Actividades de RSC y mecenazgo.
4. Acciones de RR.PP. para el fundraising.
5. Soportes contemplados, naturaleza y periodicidad de las acciones de comunicación con los stakeholders donantes.

Con respecto a la selección de fechas objeto del análisis (Carrión, 1985) se opta por una selección intencional de fechas, acotadas en la franja temporal de un año. En el caso de Oxford se elige el año 2016; con México se acota en el 2017, último año completo natural acontecido en el momento del estudio (2018).

Tras la lectura exhaustiva de los textos que componen la muestra acotada en temática y temporalidad (ver tabla 29) de los casos de estudio, se organizan y clasifican los contenidos para facilitar su análisis.

CASUÍSTICA	TEMÁTICA/PALABRA CLAVE	TEMPORALIDAD	SOPORTE DOCUMENTAL
<b>MÁLAGA</b>	"Málaga cultural/museos"	Semestre 1 2016	Webs corporativas y RSS
<b>WAGENINGEN</b>	"Wageningen museum"	Año natural 2016	Prensa on line
<b>OXFORD</b>	"Bodleian/Weston"	Año natural 2016	Prensa on line
<b>SAN LUÍS POTOSÍ</b>	"San Luis Potosí Unesco" "San Luis Potosí museo"	Años naturales 2016 y 2017	Prensa on line

Tabla 29. Criterios de referencia en el análisis de contenidos de las cuatro casuísticas

### 5.3.1. Ficha de análisis

Para el análisis de contenidos de cada casuística, se elabora una ficha de trabajo que posibilite la codificación de los datos relevantes al estudio. Los criterios que se establecen como referencia paramétrica general en los casos de Países Bajos, Reino Unido y México son las siguientes:

- I. Con respecto a las menciones principales o secundarias, la polaridad se computan como 0=negativo y 1=afirmativo.
- II. Tomando como referencia los criterios de análisis y clasificación del estilo de redacción del mensaje definidos por Yanes Mesa (2004), Pérez-Martínez (2009) y Castillo, Smolak y Fernández (2017), se discierne entre información:
  - a. “apelativa”, cuando se hace referencia al tema pero aportar sin detalles directos relevantes,
  - b. “informativa” cuando se plasma de forma precisa el motivo por el que se cita;
  - c. “de impacto” cuando llama la atención de forma sensacionalista, sin datos en profundidad en el cuerpo de la noticia.
- III. los elementos y recursos que acompañan a la noticia: la presencia (1) o ausencia (0) de imagen de acompañamiento en la que se perciben explícitamente, escenarios, obras o materiales oficiales de la entidad (Torres-Mancera y De las Heras-Pedrosa, 2018).
- IV. La presencia o ausencia de vínculos/enlaces internos en la noticia que vinculan con otros textos relacionados.
- V. Nivel de significación y relevancia de las palabras clave de la búsqueda (“Wageningen museum”; “Bodleian” y “Weston”; “San Luis Potosí Museo” y “San Luis Potosí+Unesco”), en relación al título, cabecera y contenido principal de cada noticia. Se registra como “primario” si abarca el tema central de la publicación, y “secundario” si se queda en un segundo plano del contenido principal.

#### 5.4. Observación directa

A diferencia de la observación en las ciencias naturales, los datos resultantes en las ciencias sociales provienen del proceso de interacción entre los sujetos participantes en el estudio (Peretz, 2000; Campos y Martínez, 2012:49), lo cual lleva implícito cierta exposición a la subjetividad en la interpretación. Incluso así, gracias a la aplicación de contraste de información con métodos de triangulación, se puede controlar y minimizar dicho sesgo potencial.

El objeto de observación puede ser todo “hecho o fenómeno en el que se puede distinguir la esencia a observar: cualidades y características, que le dan sentido e identidad a éste; y por consecuencia le dan: forma, prestancia y claridad a la observación”. (Campos y Martínez, 2012:50). El fenómeno se comprende en este contexto, como todo acontecimiento objetivo, tangible que existe, esté o no el investigador presente, siendo la función de éste tener la competencia para saber identificarlo e interpretarlo.

La metodología observacional puede interpretarse conforme a cuatro actitudes o posiciones (Gold,1958)<sup>257</sup> investigadoras por parte del observador como:

- a. Participante completo u observador encubierto.
- b. Participante que actúa como como observador.
- c. Observador participante, siendo el grupo conocedor y conforme con la labor temporal del investigador.
- d. Observador completo, en la que el investigador está completamente oculto mientras observa.

De estas cuatro opciones, la observación participante se presenta como la más ética, al ser los miembros conocedores de la presencia y función del investigador (Kawulich,2005), lo aceptan y permiten que se involucre en los procesos cotidianos del elemento observado Padua (1987)<sup>258</sup>.

<sup>257</sup> Gold, R. L. (1958). Roles in sociological field observations. *Social Forces*, 36, 217-223.

<sup>258</sup> Padua, J. et. al. (1987) *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*. México: COLMEX/FCE. Citado por Campos y Martínez (2012:53)

El método de observación de los participantes es una forma de recabar información en entornos naturales mediante la participación del investigador y la observación con ayuda de registros en notas de campo y análisis explícitos (DeWalt and DeWalt, 2010:12), incluyendo el formato de entrevistas informales a modo de conversación “espontánea”. El autor recomienda esta técnica, en combinación con otras más estructuradas, para proporcionar un contexto al muestreo. Se trata de entrevistas abiertas, entrevistas estructuradas, y otros métodos más cuantificables de recopilación de datos.

La observación directa participante incrementa la validez de los estudios, al permitir constatar conceptualmente los términos aplicados en las entrevistas por parte de los participantes (Kawulich, 2005), observando directamente el cuerpo investigador lo descrito por los informantes y otros datos relevantes no compartidos explícitamente en su testimonio.

Las categorías de análisis de la observación se relacionan con el modelo teórico definido, de forma que facilite y guíe al investigador en la toma directa de datos (Rodríguez, 1999)<sup>259</sup> de forma precisa, clara y alineada con la realidad.

Con respecto al papel del observador, DeWalt y DeWalt (2010) alertan sobre la demanda de la observación eficaz y la dificultad que se encuentra en primera instancia, por la diferencia cultural que se puede producir entre el cuerpo investigador y el entorno real de los participantes.

Estos autores destacan que la habilidad más importante a desarrollar es la capacidad de atender los detalles, ver, oír, apreciar las relaciones e interacciones, interpretar la comunicación verbal y no verbal, a la vez que se toman notas y analizan posteriormente mediante la elaboración de mapas conceptuales y relacionales o *mapping*, la contabilización de detalles, que permiten la observación óptima de ese “todo” objeto de estudio. Para ello es determinante:

---

<sup>259</sup> Rodríguez, G, Gómez, J, Flores G. y Garcés E. (1999). Metodología de Investigación Cualitativa. España: Algibe. Citado por Campos y Martínez (2012:56)

- 1) elegir bien y delimitar el conjunto de actividades y eventos que los que interesa observar y participar.
- 2) Observar de manera óptima.
- 3) Identificar los componentes de las acciones e informaciones relevantes.
- 4) Buscar información complementaria para contrastar y validar.
- 5) Prestar atención a los errores y/o excepciones que puedan afectar en la calidad del análisis de la información.

Desde este prisma, el observador atiende de forma cuidadosa y lo más objetiva posible, nuevas perspectivas sobre el punto de vista de los participantes, dejándoles hablar libremente, ejerciendo un impacto mínimo en el tema y en el flujo de la interacción: Para ello, técnicas psicológicas (Moscovici, 1984)<sup>260</sup> como la escucha activa, el silencio empático, la repetición de lo expresado y la repetición de lo que ha dicho el interlocutor mediante resúmenes, resultan de gran utilidad para contrastar la información.

Las razones y beneficios de la observación aplicada en el presente estudio son sintetizadas en cinco líneas, siguiendo a Bernard (1994):

- a. Permite una recogida de datos alternativa, complementaria y diferencial al interactuar con los informantes de manera más regular y cotidiana.
- b. Minimiza la noción de invasión, observación y exposición del objeto de estudio, normalizando la situación.
- c. Mejora la calidad del diálogo y entendimiento intercultural entre el observador y los participantes.
- d. La inmersión local cultural mejora la capacidad interpretativa del investigador.

---

<sup>260</sup> Moscovici, S. (1984). El campo de la psicología social. Moscovici S. La psicología social I. Barcelona, España: Paidós.

- e. Optimiza la validez e idoneidad de los datos recabados para el estudio del estado de la cuestión.

En la aplicación de estas técnicas resulta acertado establecer una relación de confianza o *rapport* con los informantes clave, que además de aportar información relevante facilita el acceso a otros informantes y/o escenarios (Robledo, 2009)<sup>261</sup> .

---

<sup>261</sup> Robledo, J. (2009). Observación Participante: informantes claves y rol del investigador. *Nure Investigación*, 42, 1-4.

## Referencias capítulo 5

Bardin, L. (1991). *Análisis de contenido* (Vol. 89). Ediciones Akal.

Campos, G., and Martínez, N. E. L. (2012). La observación, un método para el estudio de la realidad. *Xihmai*, 7(13), 45-60.

Castillo Esparcia, A., Smolak Lozano, E., y Fernández Souto, A. (2017). Lobby y comunicación en España. Análisis de su presencia en los diarios de referencia. doi:10.4185/rlics-2017-1192

Cohen, S., Glaser, B., and Strauss, A. (1969). The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. *The British Journal of Sociology*, 20(2). <https://doi.org/10.2307/588533>

Comisión Europea (2019). Enfoque de la UE sobre desarrollo sostenible. [https://ec.europa.eu/info/strategy/international-strategies/sustainable-development-goals/eu-approach-sustainable-development\\_es](https://ec.europa.eu/info/strategy/international-strategies/sustainable-development-goals/eu-approach-sustainable-development_es), consultado el 22 de junio de 2019

Crouch, M., and Mckenzie, H. (2006). The logic of small samples in interview-based qualitative research. *Social Science Information*, 45(4), 483–499. <https://doi.org/10.1177/0539018406069584>

García-Talavera, T. V., y del Río, O. (2005). Planificación de la investigación en Comunicación: fases del proceso. In *Investigar en comunicación: guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación* (pp. 43-76). McGraw-Hill Interamericana de España.

De Miguel, R. (2010). “La observación sistemática y participante como herramienta de análisis de los fenómenos comunicativos”. En Berganza, M.R. y Ruiz San Romás, J.A. *Investigar en Comunicación*. MacGrawHill.

Denzin, N. K. (2012). Triangulation 2.0. *Journal of Mixed Methods Research*, 6(2), 80–88. doi:10.1177/1558689812437186

DeWalt, K., and DeWalt, B. (2010). *Participant Observation: A Guide for Fieldworkers* (pp. xi, 278). Altamira Press.

Flick, U. (2007). *Designing qualitative research*. London, England: SAGE. doi:10.4135/9781849208826

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Vol. 3). México: McGraw-Hill.

Kawulich, B. (2005). La observación participante como método de recolección de datos. In *Forum: qualitative social research* (Vol. 6, No. 2, pp. 1-32).

Kim, S. (2013). Networking enablers, constraints and dynamics: a qualitative analysis. *Career Development International* 2013, 2(18), 120–138, DOI:10.1108/cdi-04-2012-0051

Morse, J. M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., and Spiers, J. (2002). Verification Strategies for Establishing Reliability and Validity in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 13–22. <https://doi.org/10.1177/160940690200100202>

Opdenakker, R. (2006). Advantages and disadvantages of four interview techniques in qualitative research. *Forum Qualitative Sozialforschung = Forum: Qualitative Social Research*, 7(4), urn:issn:1438–5627. <https://doi.org/10.17169/fqs-7.4.175>

Pérez-Martínez, V. M. (2009). Multimedialidad e interactividad en la cobertura informativa de las elecciones presidenciales de los Estados Unidos de 2008 en los cibermedios españoles. doi:10.4185/rlics-64-2009-814-161-175

Sánchez Carrión, J. (1985). Técnicas de análisis de los textos mediante codificación manual. *Revista Internacional de Sociología*, 43(1). Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1299279693/>

Shah, S.K.; Corley, K. G. (2006). Building better theory by bridging the quantitative-qualitative divide. *Journal of Management Studies* 2006, 8(43), 1821–1835, DOI:10.1111/j.1467-6486.2006.00662.x

Silverman, D. 2005. *Doing Qualitative Research*. Sage Publications Ltd, London.

Stemler, S. (2001). An overview of content analysis. *Practical assessment, research & evaluation*, 7(17), 137-146.

Torres-Mancera, R., y De las Heras-Pedrosa, C. (2018). Las relaciones públicas y el Fundraising como estrategia de gestión para las colecciones privadas de la Universidad de Oxford. *Obra Digital*, (15). doi:10.25029/od.2017.149.15

Yanes Mesa, R. (2004). *Géneros periodísticos y géneros anexos*. España: Editorial Fragua.

## CAPÍTULO 6. Casuística de la investigación

### 6.1. Análisis de datos para Málaga, España

La información recabada sobre Málaga a lo largo del año 2016 en base a la observación directa participante y las entrevistas estructuradas, revela una interesante y amplia muestra de datos sobre la realidad de las RR.PP. y la comunicación aplicadas al *fundraising* en la ciudad, su grado de concienciación, reconocimiento profesional y aplicación práctica. Ver tabla 30.

	AREA ESTUDIO	ENTIDAD
	<b>1. Turismo</b>	
1	1.1.	Ayto. Málaga - Area Turismo y Promoción de la Ciudad
2	1.2.	Asociación Hosteleros Málaga
3	1.3.	Junta de Andalucía - Consejería
4	1.4.	Escuela Hostelería La Cónsula
	<b>2. Cultura</b>	
5	2.1.	Ayto. Málaga Festival Cine y Teatro Cervantes
6	2.2.	Ayto. Málaga- Area Cultura
7	2.3.	Museo Carmen Thyssen
8	2.4.	Museo Pompidou y Picasso
	<b>3. Gestión de gobierno municipal</b>	
9	3.1.	Ayto. Málaga Seguridad, Turismo y Relaciones Institucionales Internacionales
10	3.2.	Ayto. Málaga - IMFE
11	3.3.	Corporacion - oposicion
12	3.4.	Corporacion - oposicion
13	3.5.	Diputación de Málaga
	<b>4. Universidad y escuelas de negocio</b>	
14	4.2.	ESESA
15	4.3.	ESIC
16	4.4.	Junta de Andalucía
17	4.5.	Universidad de Málaga
	<b>5. Industrial y empresarial</b>	
18	5.1.	Cámara Comercio
19	5.2.	CEM
20	5.3.	PTA
21	5.4.	ADEPMA
22	5.5.	Promalaga
23	5.6.	Puerto de Málaga

Tabla 30. Entidades participantes en las entrevistas del caso de Málaga, 2016.

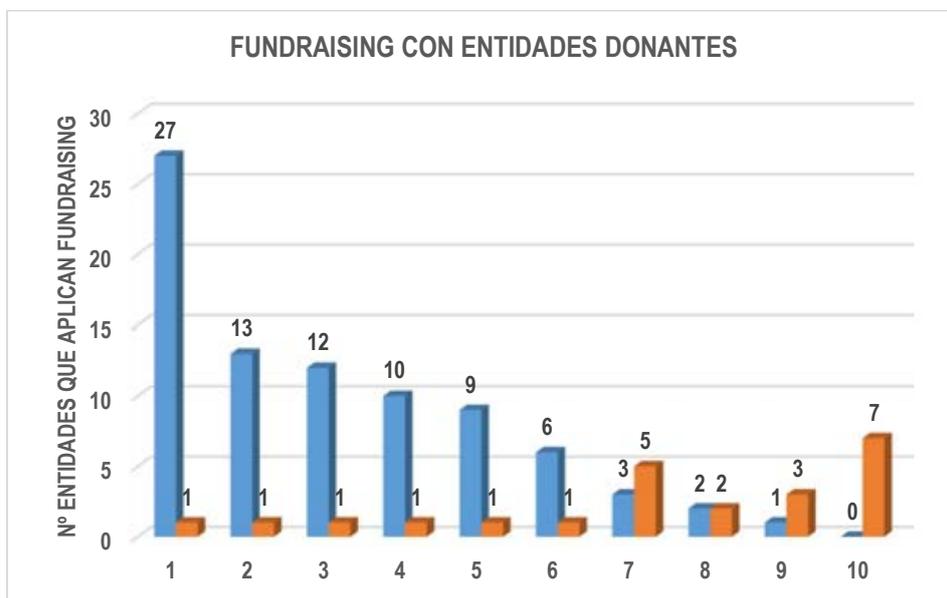
Además, se mide la percepción de reversión al desarrollo socioeconómico, la naturaleza y el origen de los fondos de financiación; las herramientas y soportes de comunicación más habituales y la percepción de calidad del mensaje e impacto en los *stakeholders*.

Las relaciones con los medios de comunicación, la alineación de los mensajes con las prioridades estratégicas de la ciudad, la imagen percibida y el rol prescriptor de los informantes clave para atraer inversores y mecenas, también conforman el pool de indicadores clave en la recogida y análisis de datos.

Los resultados del estudio muestran que el 78% de los entrevistados consideran que sus entidades necesitan acciones estratégicas de recaudación de fondos. El 50% de toda la muestra cuenta con profesionales dentro de su personal dedicados a este asunto, aunque sólo un 22% tiene un departamento específico de recaudación de fondos o *fundraising* con funciones alineadas con el perfil profesional del puesto.

Para desarrollar los proyectos socioeconómicos generales clave, de acuerdo con su misión de revertir el crecimiento y beneficiar a una amplia gama de la sociedad, el 67% de los informantes dicen practicar de forma regular la RSC. Analizando la fuente y origen de estos deseables y necesarios fondos (gráfica 42), se aprecia que un amplio rango de participantes, cuantifican entre 0 y 7 el número de benefactores corporativos que tienen (empresas y/o fondos públicos); en contrapunto con un único informante que dispone de 27 entidades donantes.

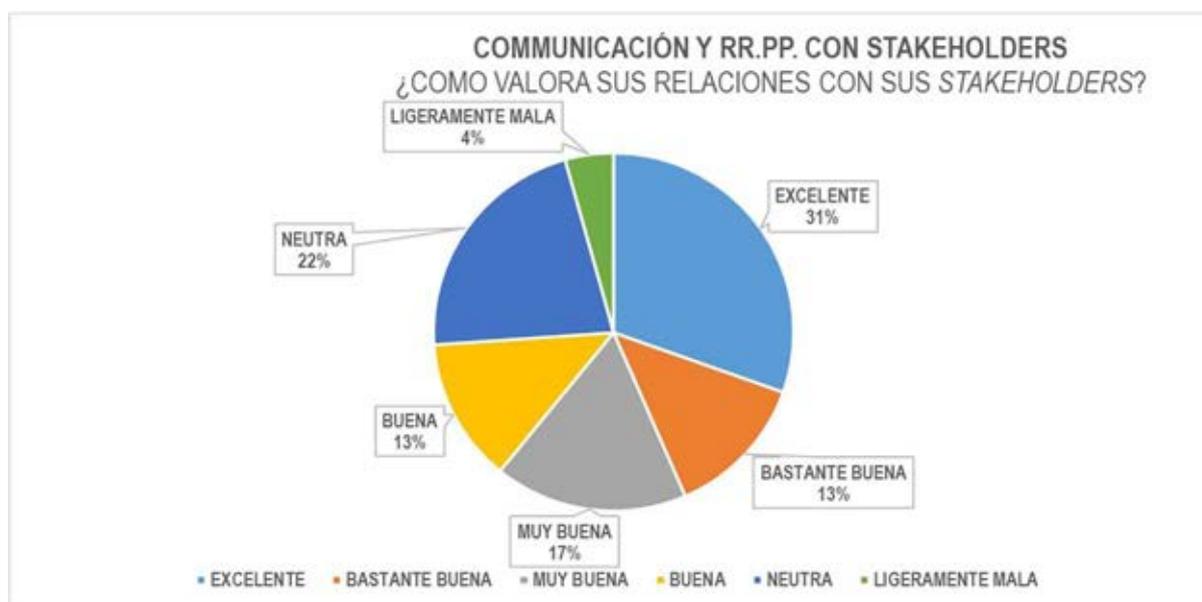
El origen de estas financiaciones de públicos y/o privadas, más destacados por orden de participación y volumen económico de la ayuda son: gobierno local del Ayuntamiento de Málaga, Gobierno central a través de los ministerios, Unión Europea y Junta de Andalucía, seguido por instituciones privadas nacionales y escasas internacionales.



Gráfica 42. Número de entidades (X) y número de donantes corporativos (Y) que reconocen. Casuística de Málaga. Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, la práctica de *fundraising* con donantes particulares no es algo habitual entre las entidades participantes: sólo el 9% cuenta con ellos, y para proyectos económicos muy cortos en comparación con las subvenciones y financiaciones otorgadas por empresas e instituciones públicas.

La relación con los *stakeholders* es otra premisa fundamental en las entrevistas (gráfica 43), por lo que las preguntas de control para medir la calidad de estas relaciones giran en torno al nivel y la frecuencia de las comunicaciones con ellos, a través de contextos y herramientas, tanto formales como informales.



Gráfica 43. Comunicación y RR.PP. con stakeholders. Casuística de Málaga.  
Fuente: Elaboración propia.

Para abordar de manera estratégica la constancia y la dirección<sup>262</sup> de las acciones, se pregunta a los participantes si disponen de un mapa de *stakeholders* que les ayude a identificar y planificar la interacción de calidad con éstos. El 70% afirma disponer de ello.

El hecho de compartir activamente la misión, la visión y los valores con las partes interesadas, se entiende como una acción básica para la mayoría de los entrevistados, aunque un 13% reconozca que aún no lo practica.

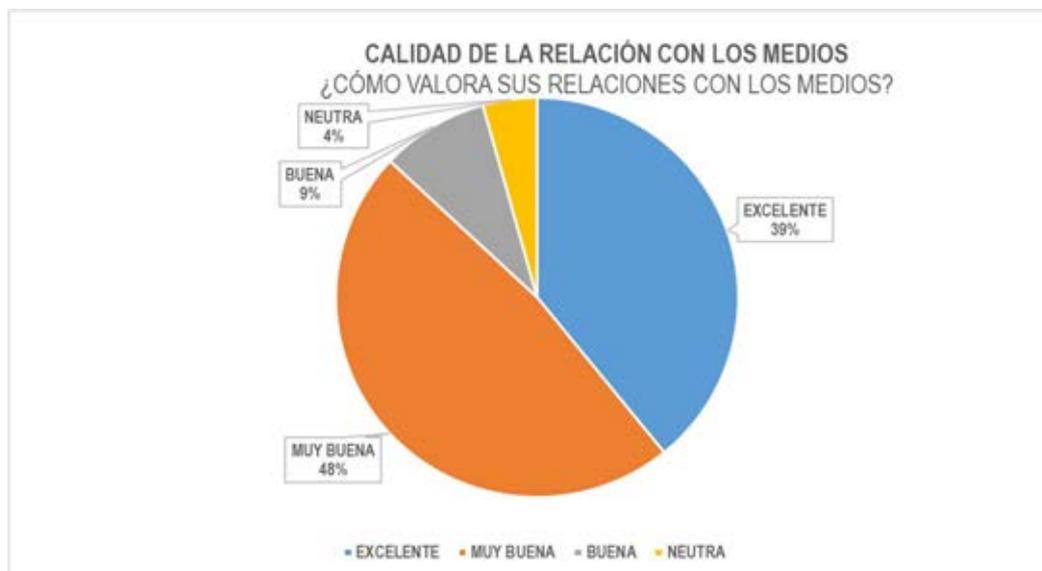
<sup>262</sup> Dirección entendida como "intención de la interacción"

Con respecto a la calidad de las interacciones con los *stakeholders*, el 74% considera que su relación es de buena a excelente, y el 26% la valora de neutral (ni buena ni mala) a ligeramente mala.

La ventaja competitiva de contar con un departamento de Comunicación y RR.PP. es reconocida por el 83% que, de hecho, cuenta con al menos un profesional dedicado a estas funciones.

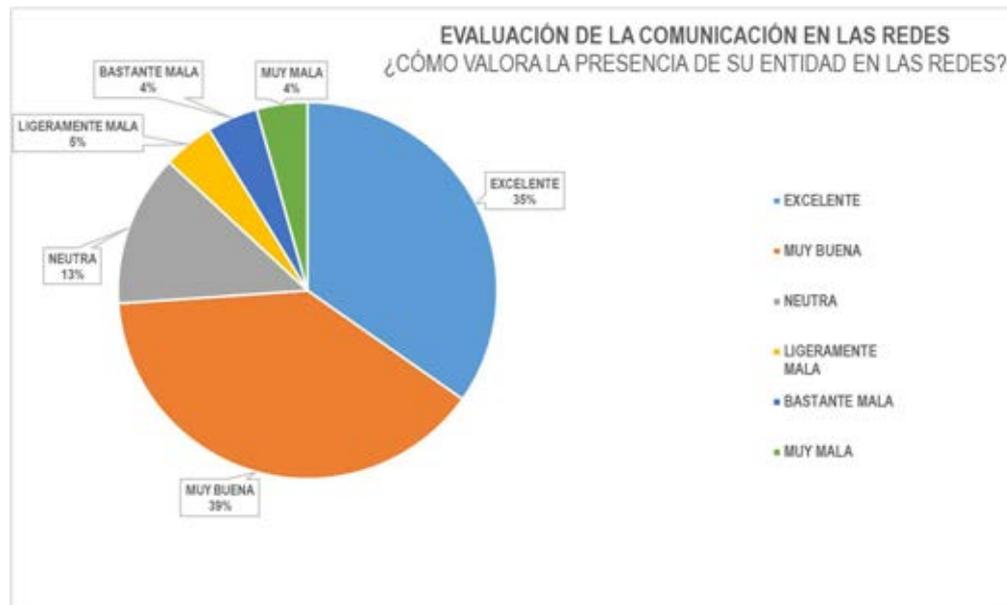
Sin embargo, la gestión de las relaciones con los *stakeholders* a través de herramientas informáticas tipo CRM, para ayudar a optimizar recursos como el tiempo, los esfuerzos, la identificación de objetivos y mensajes personalizados, sólo es conocido y/o utilizado por el 39% de las entidades.

La tasa de concienciación y reconocimiento de la relevancia de las RR.PP. con los medios de comunicación es unánime para el 100% de los informantes, siendo la calidad de ésta valorada de positiva a excelente para el 96% de los entrevistados (gráfica 44).



Gráfica 44. Calidad de las relaciones con los medios. Casuística de Málaga. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la presencia corporativa en las redes sociales (gráfica 45), el 91% confirmó que ya participa regularmente; pero el 26% evaluó la calidad de sus interacciones con las aplicaciones principales de la comunidad -como Twitter y Facebook- como indiferentes o incluso malas.



Gráfica 45. Evaluación de la comunicación corporativa en las redes sociales. Casuística de Málaga.  
Fuente: Elaboración propia.

La última sección de las entrevistas se centra en las percepciones y apreciaciones de la marca de la ciudad de Málaga. Para ello, se aplica el modelo de las 5 Dimensiones de la Personalidad de Marca de Aaker (1997)<sup>263</sup> de base, a la hora de preguntar a los participantes sobre sus opiniones sobre los siguientes rasgos: a) honestidad y coherencia, b) competencia, e) sofisticación, y d) robustez y consistencia.

<sup>263</sup> 21. Aaker, J.L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research* 1997, 3(34), 347-356. doi:10.2307/3151897

La imagen de marca de la ciudad obtiene la siguiente puntuación media (gráfica 46): buena honestidad y coherencia, muy buen entusiasmo, buena competitividad, sofisticación neutral y buena robustez/consistencia. Sólo un atributo fue criticado: la falta de sofisticación que la ciudad transmite a los *stakeholders*.



Gráfica 46. Resultados medios de la escala de personalidad de Aaker (1997) aplicados en la casuística de Málaga. Fuente: Elaboración propia.

Los participantes del estudio son definidos bajo el criterio de informantes clave, y, por ende, son considerados *stakeholders* de la ciudad. Al preguntarles sobre los valores y los rasgos de identidad de la ciudad, el 70% realizó apreciaciones positivas sobre la correspondencia entre los valores que refleja la imagen de la ciudad y los valores reales de la ciudadanía. Además, la correlación entre la identidad real de la marca y la identidad local real fue valorada positivamente, en un 61% de las entrevistas.

Investigando sobre la relación con los inversores, como grupo de interés, de los *stakeholders* de la ciudad, los datos traen a la luz que el 59% conoce la marca la ciudad y la considera beneficiosa para la institución que representan y, en consecuencia, ayuda a atraer fondos.

Así, la imagen de marca de la ciudad es considerada por un 54% como una herramienta estratégica útil y relevante que llama la atención y refuerza los negocios con capital inversor exterior, gracias a las atractivas ventajas geográficas, la personalidad atribuida al entorno y las oportunidades de desarrollo potencial.

Por último, destacar que el 83% de los participantes reconoce que los ciudadanos y la propia ciudad son los mayores beneficiarios de los esfuerzos en hacer marca de ciudad, en comparación con las contribuciones (“no tan manifiestas”) que actualmente aporta la ciudad a sus propias entidades e intereses corporativos.

Con respecto al análisis de contenidos, se elabora una cuantificación del uso activo de la comunicación en las redes sociales como estrategia de captación de *stakeholders*, para el posicionamiento y desarrollo cultural de los museos de la ciudad de Málaga.

La presencia y uso de redes sociales por parte de organizaciones del sector cultural de la ciudad de Málaga, en concreto de los 36 museos operativos recogidos en el directorio del Ayuntamiento de Málaga bajo la imagen conjunta “Málaga Ciudad Genial”, con el objetivo de analizar su fuerza comunicativa actual en las redes y su potencial, tomando como medida de referencia la actividad media de todas ellas.

De esta manera se testa, además, las aportaciones basadas en las TICs aplicadas a las redes sociales y páginas web corporativas alojadas en internet; para la gestión de la comunicación externa de instituciones emblemáticas de la ciudad de Málaga dentro del contexto de marca cultural local, nacional e internacional.

El nivel de actividad de comunicación externa de los museos de la ciudad de Málaga en las redes sociales se mide mediante hojas de registro codificadas, para correlacionar el posicionamiento de cada entidad con la imagen percibida mediante opiniones y movimientos virales de las interacciones de cada organismo en los principales soportes derivados desde su propia página web corporativa: Facebook, Twitter, YouTube, Pinterest, Instagram, Google + y Tripadvisor. *Ver tablas 31 y 32.*

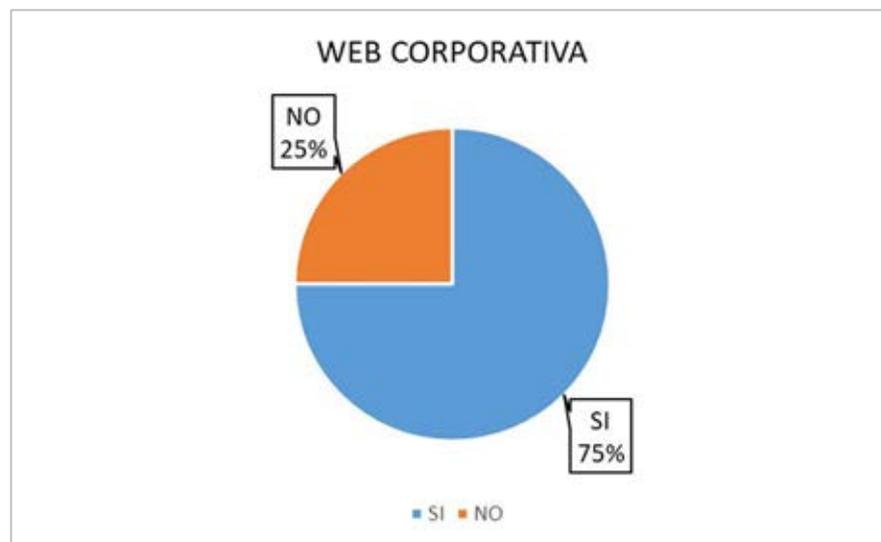
Ars Málaga. Palacio Episcopal	Museo Alborania – Aula Del Mar	Museo del Vidrio y Cristal de Málaga
Casa Gerald Brenan	Museo Automovilístico de Malaga	Museo del Vino
Centre Pompidou Malaga	Museo Carmen Thyssen Málaga	Museo Félix Revello de Toro
Centro de Arte Contemporáneo de Málaga (CAC)	Museo Catedralicio	Museo Nacional de Aeropuerto y Transporte Aéreo
Centro de Arte de La Tauromaquia	Museo Cofradía de los Estudiantes	Museo Picasso Málaga
Centro de Interpretación Del Castillo De Gibralfaro	Museo Cofradía del Santo Sepulcro	Museo Taurino de Málaga
Centro de Interpretación Teatro Romano	Museo de Arte Flamenco de la Peña Juan Brea	Museo Tesoro de la Cofradía de la Expiración
Colección del Museo Ruso, San Petersburgo Málaga	Museo de Artes y Costumbres Populares	Museo y Basílica de Santa María de la Victoria
Eco museo Lagar de Torrijos	Museo de la Archicofradía de la Esperanza	Museum Jorge Rando
Fundación Picasso. Museo Casa Natal	Museo de la Semana Santa. Museo de las Cofradías	Principia. Centro de Ciencia
MIMMA. Museo Interactivo de la Música De Málaga	Museo del Cautivo y la Trinidad	Sala de Exposiciones Arqueológicas de la Alcazaba
Museo & Tour Málaga Club de Fútbol	Museo del Patrimonio Municipal (MUPAM)	Yacimientos Arqueológicos de La Araña

Tabla 31. Entidades objeto de estudio en el análisis de contenido de la casuística de Málaga.

FACEBOOK	TWITTER	YOUTUBE	PINTEREST	INSTAGRAM	GOOGLE +	TRIPADVISOR
media de publicaciones	nº tweets	nº visualizaciones	nº pines	nº publicaciones	nº fotos	nº opiniones
nº seguidores	nº seguidores	nº suscriptores	nº seguidores	nº seguidores	nº publicaciones	posicionamiento ranking
nº personas que estuvieron	nº siguiendo	nº videos	nº siguiendo	nº seguidos	nº seguidores	valoración media por usuarios
valoración media usuarios	nº me gusta		nº me gusta		nº visitas	
nº opiniones	frecuencia		nº tableros		nº videos	
	Viralidad media					
	nº fotos y videos					
	nº listas					

Tabla 32. Matriz completa de indicadores iniciales para el análisis de contenido de la casuística de Málaga, 2016.

De todos los organismos culturales que conforman el universo de museos de la ciudad de Málaga, el 75% dispone de web corporativa en el momento del análisis en 2016 (ver gráfica 47).



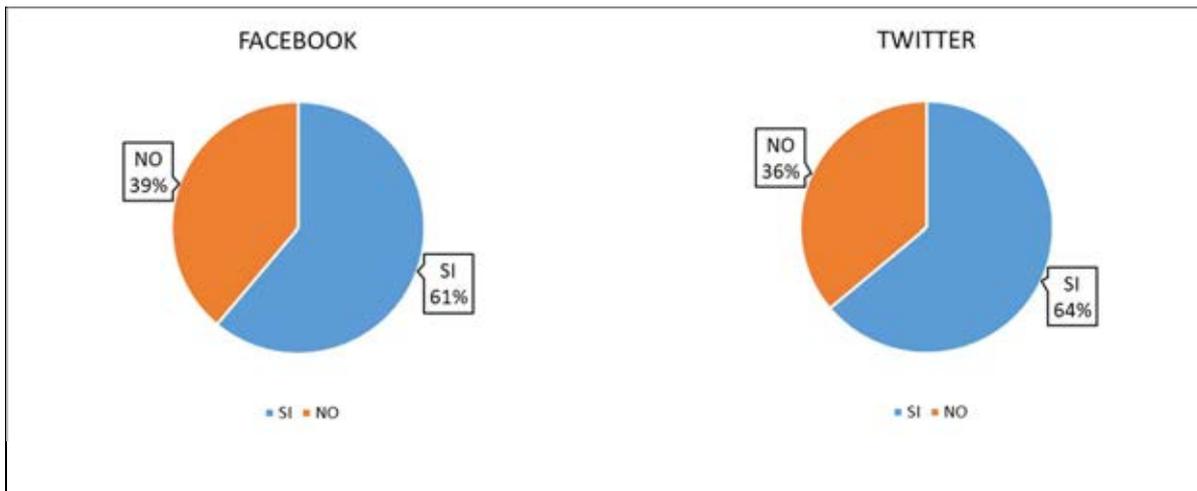
Gráfica 47. Porcentaje de entidades museísticas de Málaga que usan una página web corporativa como herramienta de comunicación con sus stakeholders.

Aquellas que no disponen de página web corporativa como herramienta de comunicación se clasifican por razón social a la que pertenecen, primando las regionales con 3 entidades sin presencia oficial en internet. (ver gráfica 48).



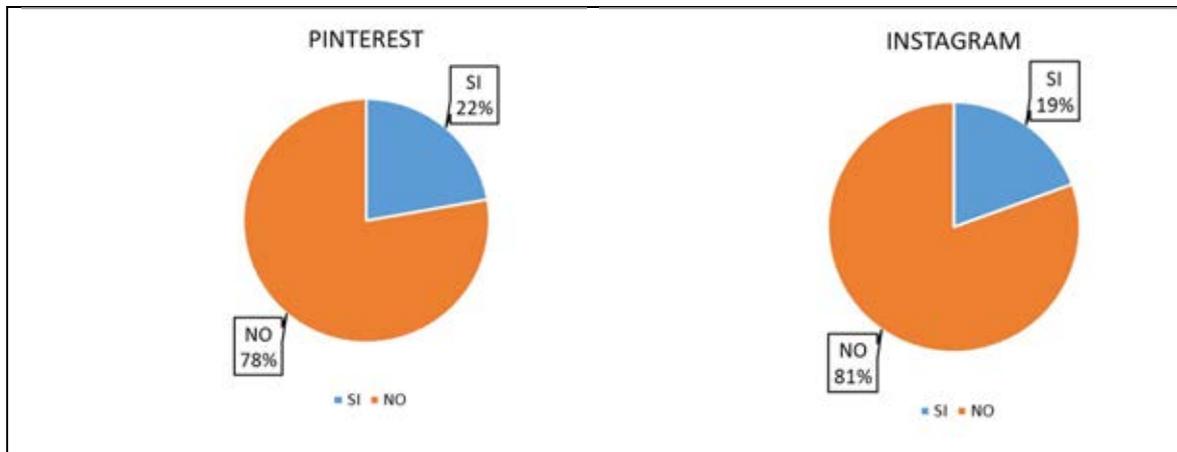
Gráfica 48. Museos de Málaga sin página web propia en 2016. Clasificación por origen principal de fondos.

Con respecto a la presencia en redes sociales (ver gráfica 49), el 61% realiza comunicaciones propias a través de su página corporativa en Facebook y el 64% tiene cuenta activa en Twitter.



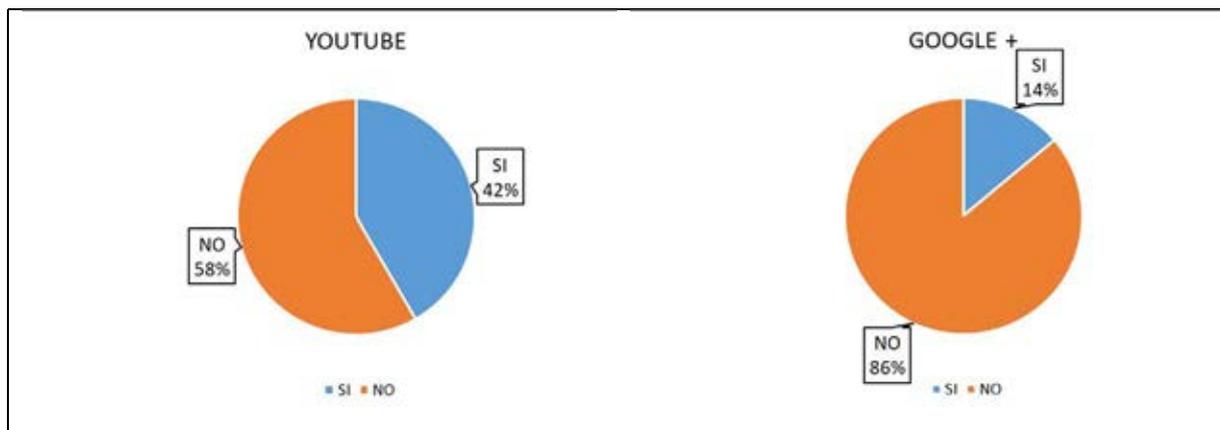
Gráfica 49. Presencia corporativa de las entidades museísticas de Málaga en redes sociales, 2016.

Una minoría de entidades comparte contenidos gráficos (ver gráfica 50) artísticos y/o corporativos, teniendo el 22% cuenta activa en Pinterest y el 19% en Instagram.



Gráfica 50. Entidades culturales de Málaga con contenidos en redes tipo plataformas de imágenes, 2016.

En cuanto a otros soportes de comunicación corporativa on line, las herramientas audiovisuales de contenidos oficiales se encuentran alojados en canales YouTube en un 42% de los casos museísticos del estudio de Málaga, y un 14% tiene acceso directo desde su página web corporativa a Google +<sup>264</sup>. Ver gráfica 51.

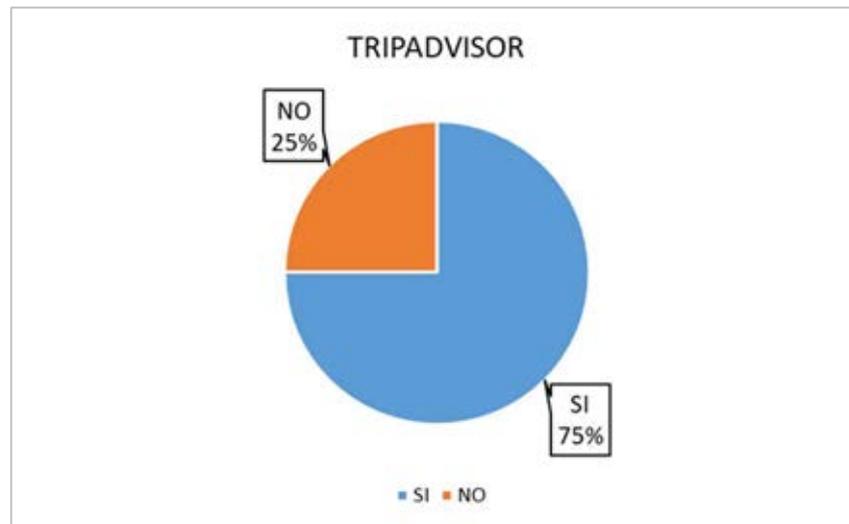


Gráfica 51. Presencia corporativa de las entidades museísticas de Málaga en YouTube y Google +, 2016.

La preocupación de la imagen corporativa de entidades y la opinión pública en el sector turístico queda patente ante el grado de participación en la plataforma TripAdvisor (ver gráfica 52), en la cual están registradas y participan el 75% de las entidades que componen el universo (n=36) de este análisis de contenido aplicado a la ciudad de Málaga.

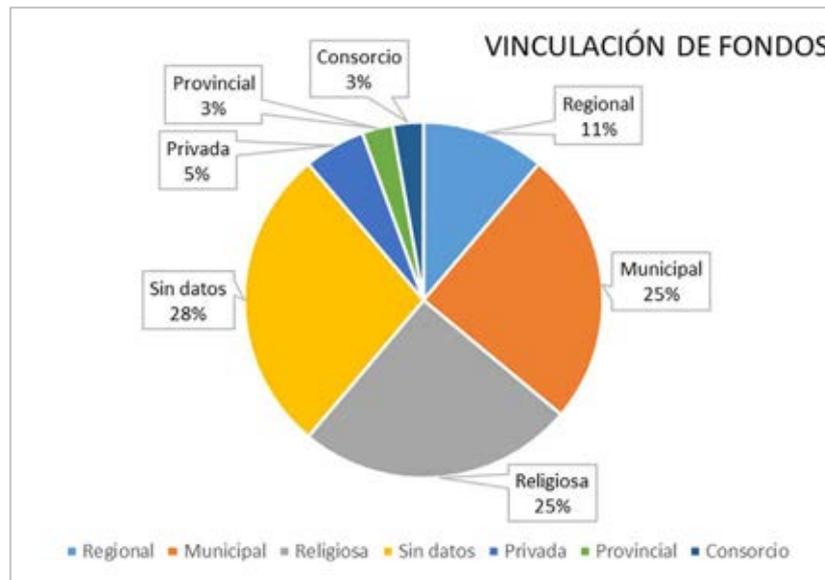
<sup>264</sup> Google+ cerró sus servicios como red social el 2 de abril de 2019, tras alcanzar un volumen total de 111 millones de usuarios activos. Fuente:

<https://www.google.es/search?q=google%2B&sa=X&ved=2ahUKewiNI6GDzjAhVrA2MBHf49DAUQ1QloB3oECAsQC&biw=1145&bih=654&dpr=1.89> consultado el 3 de julio de 2019.

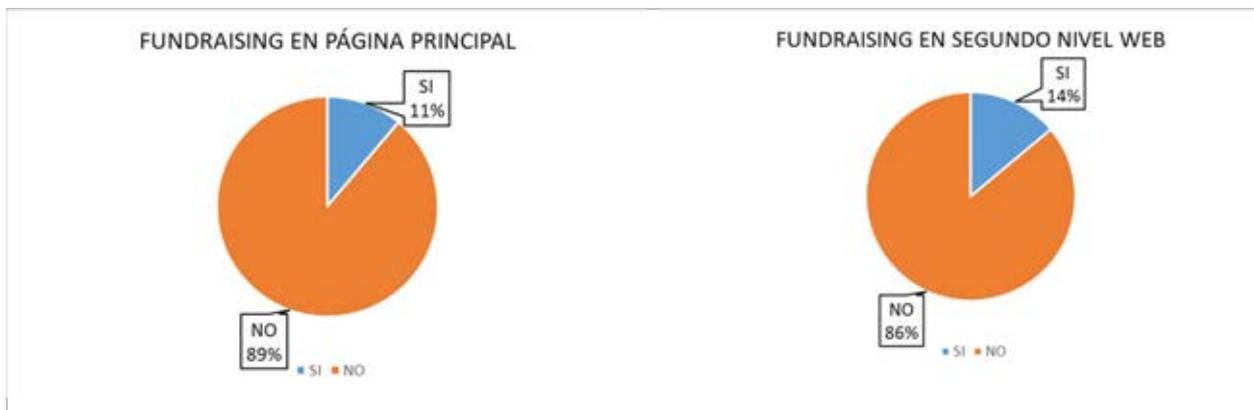


Gráfica 52. Participación de las entidades culturales malagueñas en la plataforma turística Tripadvisor, 2016.

Por último, se mide la transparencia del origen principal de los fondos (ver gráfica 53) la inclusión del *fundraising* dentro del marco corporativo de la página web oficial mediante la habilitación de un apartado identificable, tipo membresía como socio, donaciones o similares. En un 89% de los casos, esta opción es inexistente (ver gráfica 54), y en un 14% de la muestra, dicha opción aparece en un segundo nivel de navegación (ver gráfica 55), una vez se entra en los contenidos fundacionales de la entidad.



Gráfica 53. Grado de entidades que reconocen el origen principal de su sostenibilidad en su web. Tipologías identificadas en la muestra de Málaga, 2016.



Gráficas 54 y 55. Espacios habilitados para el fundraising en las páginas web corporativas de la muestra de Málaga, 2016.

Las tres únicas entidades que ofrecen la opción de donar o hacerse socio son el Museo Carmen Thyssen Málaga, el Museo Nacional de Aeropuerto y Transporte Aéreo y el Museo Jorge Rando. En un segundo nivel de navegación (no en la página principal) también lo ofrece el Museo Picasso Málaga.

## 6.2. Análisis de datos para Wageningen, Países Bajos

En la casuística neerlandesa, se realiza en primera instancia una serie de entrevistas estructuradas, previa localización de informantes clave seleccionados conforme a la recomendación experta del Vicerrectorado de Relaciones Internacionales de la WUR y sus departamentos de innovación y empresa.

Para ello se configura un guión de cuestiones basadas en los constructos teóricos y profesionales del estado de la cuestión, siendo validadas con los responsables locales de dicha institución. Como resultado se establece el documento marco de las entrevistas con 15 preguntas clave, encuadradas en 4 temas:

1. la necesidad de financiación para innovar.
2. las fuentes de fundraising de las que disponen.
3. las actividades y herramientas de comunicación y RR.PP. con los *stakeholders*.
4. La estrategia organizativa para la comunicación y RR.PP. aplicadas al *fundraising*.

Se conforma la matriz de participantes a nivel CEO (n=8), siendo la mitad entidades asociativas representativas a nivel regional, nacional e internacional, y la otra mitad empresas tipo pyme, cuyo negocio agroalimentario<sup>265</sup> presenta un alto potencial de escalabilidad e innovación de impacto sostenible. Ver tabla 33.

---

<sup>265</sup> El reconocimiento de la actividad en el ámbito del sector agroalimentario, basado en que el trabajo directo o en un alto porcentaje, tiene como origen o destino de su ocupación el entorno rural.

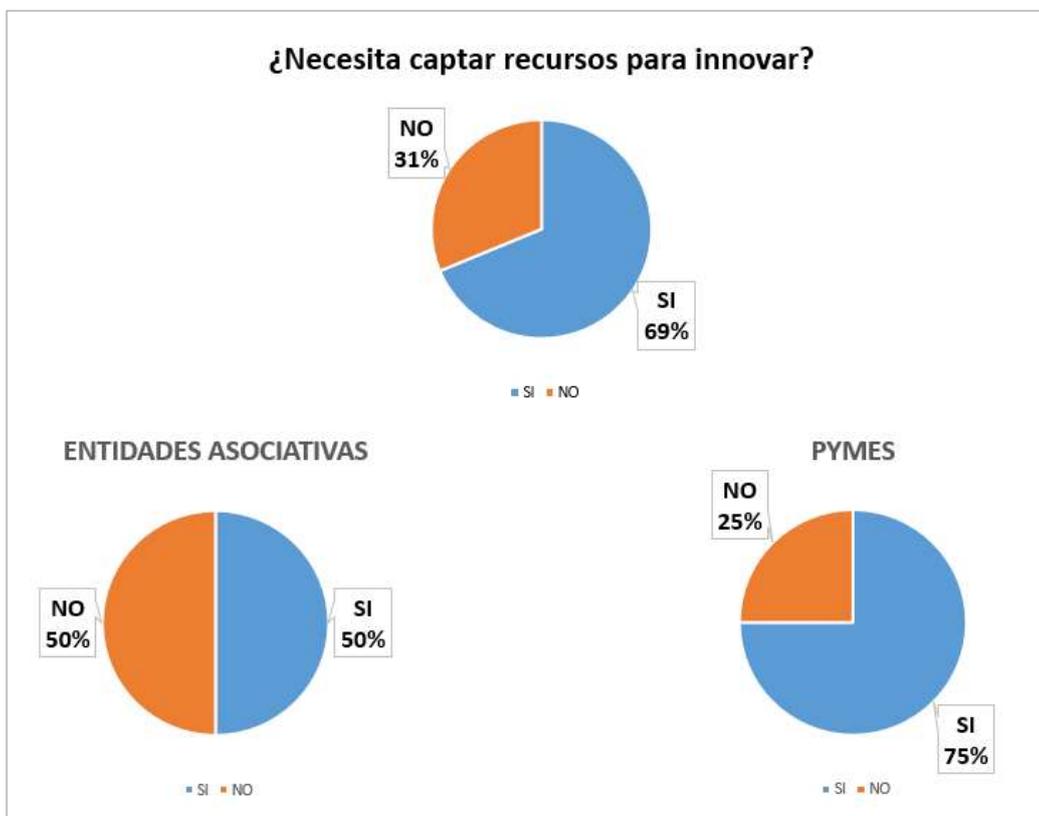
Entidad	KADANS
Entidad	REGIO FOODVALLEY
Entidad	RABOBANK
Entidad	WUR - Shared research & campus development
Pyme	NGN
Pyme	QPOINT
Pyme	FOODCASE
Pyme	IN2CARE

Tabla 33. Entidades y empresas tipo pyme participantes en las entrevistas del caso de Wageningen, 2017.

Del conjunto de datos obtenidos con las entrevistas, los datos estadísticos disponibles y la observación directa participante, se categoriza y clasifica la información por totales y por tipología de la entidad, distinguiéndose entre entidad asociativa y pyme. De esta manera, en este primer bloque de investigación de la casuística de los Países Bajos se miden 4 realidades directamente relacionadas con las variables clave del estudio:

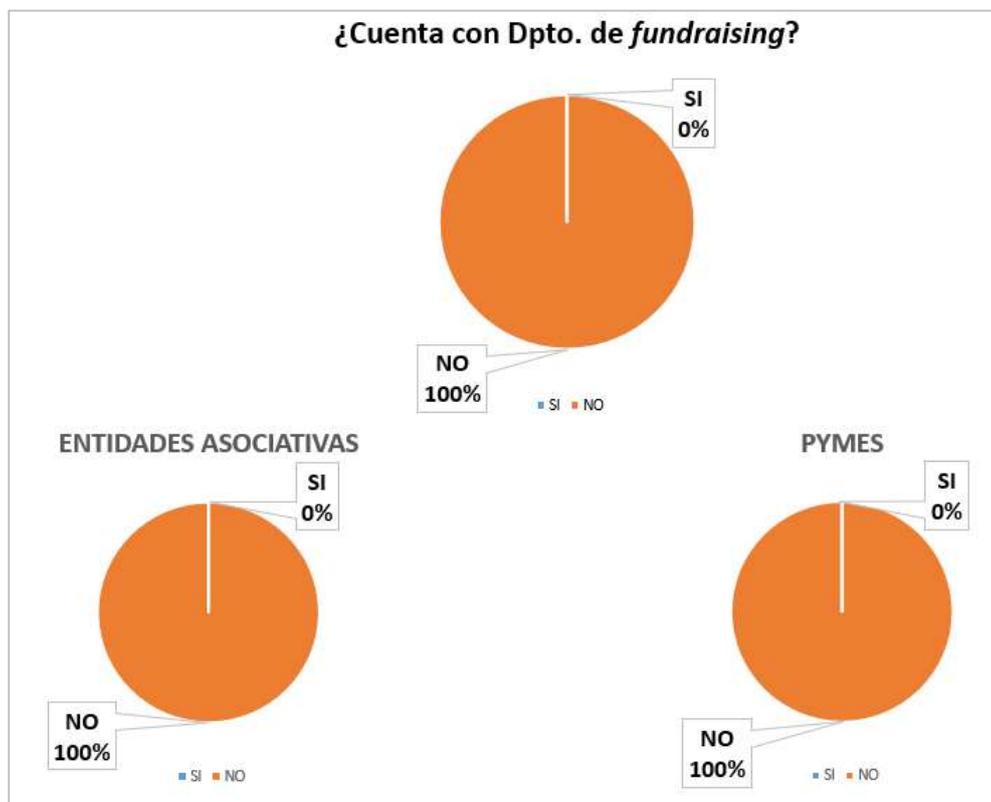
1. Si necesita realizar *fundraising* para proyectos de innovación que beneficien a la sociedad.
2. Si contempla dicha actividad de captación de recursos, profesionalmente.
3. Si contempla y gestiona sus stakeholders desde una perspectiva organizativa estratégica.
4. El grado de integración profesional de la comunicación y las RR.PP. en su cadena de valor.
5. La concienciación y grado de participación al desarrollo socioeconómico y medioambiental del entorno mediante la RSC.

Con respecto al deseo y necesidad de obtener financiación para desarrollar proyectos innovadores que repercutan en el estado de bienestar global, el 69% responde afirmativamente. Ver gráfica 56.



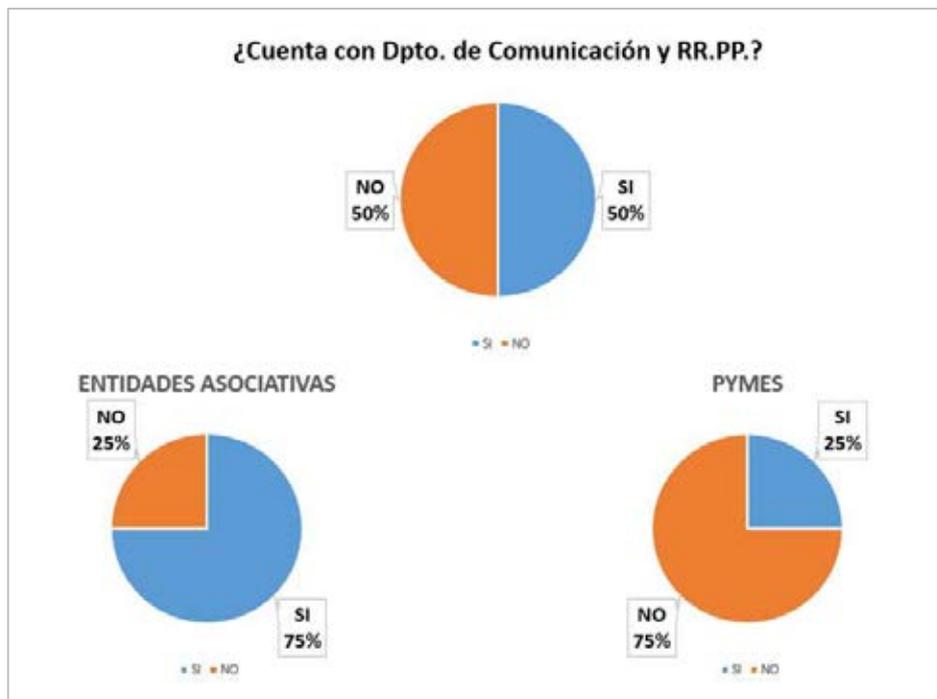
Gráfica 56. Análisis de demanda real y latente de financiación para la innovación de impacto social y medioambiental. Datos globales y por naturaleza organizativa de entidades neerlandesas, 2017

A pesar del reconocimiento explícito de la utilidad necesaria en materias de fundraising, la muestra completa declara no disponer de un departamento destinado a tal fin (ver gráfica 57).



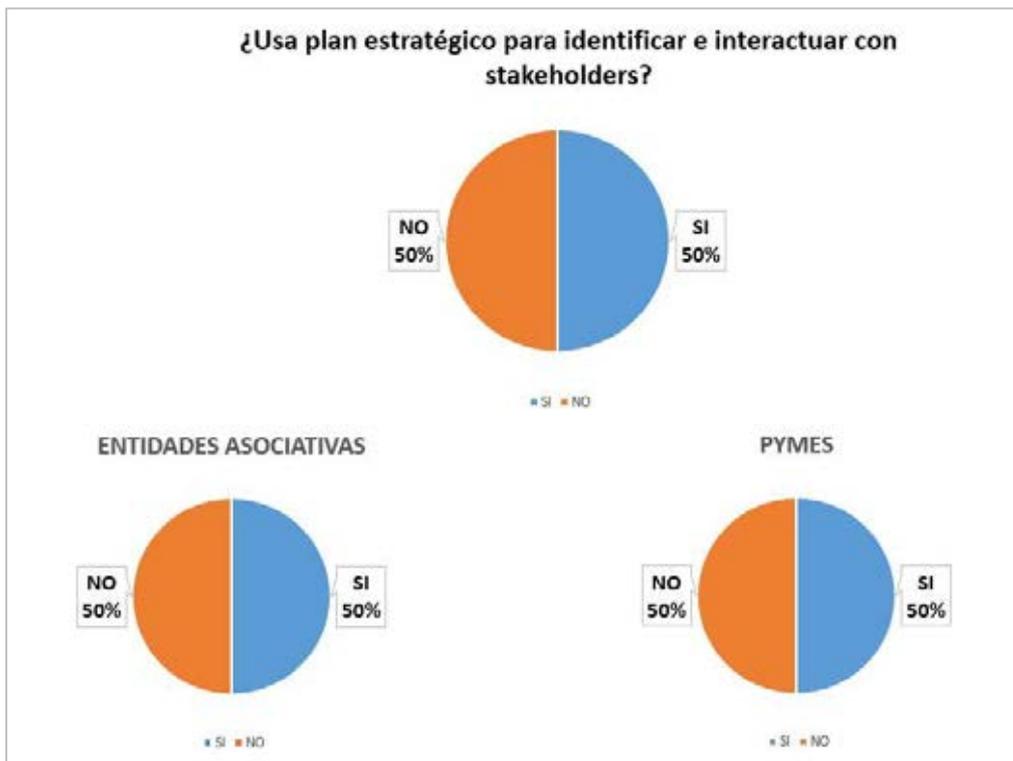
Gráfica 57. Entidades establecidas legalmente en Wageningen, con Dpto. de actividades de fundraising en 2017.

Con respecto al grado de profesionalización e integración de funciones de comunicación y RR.PP. (ver gráfica 58), destaca el hecho de que las entidades públicas con carácter asociativo, disponen en el 75% de las ocasiones de profesionales dedicados a estas labores; sin embargo, en el caso de las pymes, este porcentaje se reduce al 25%.



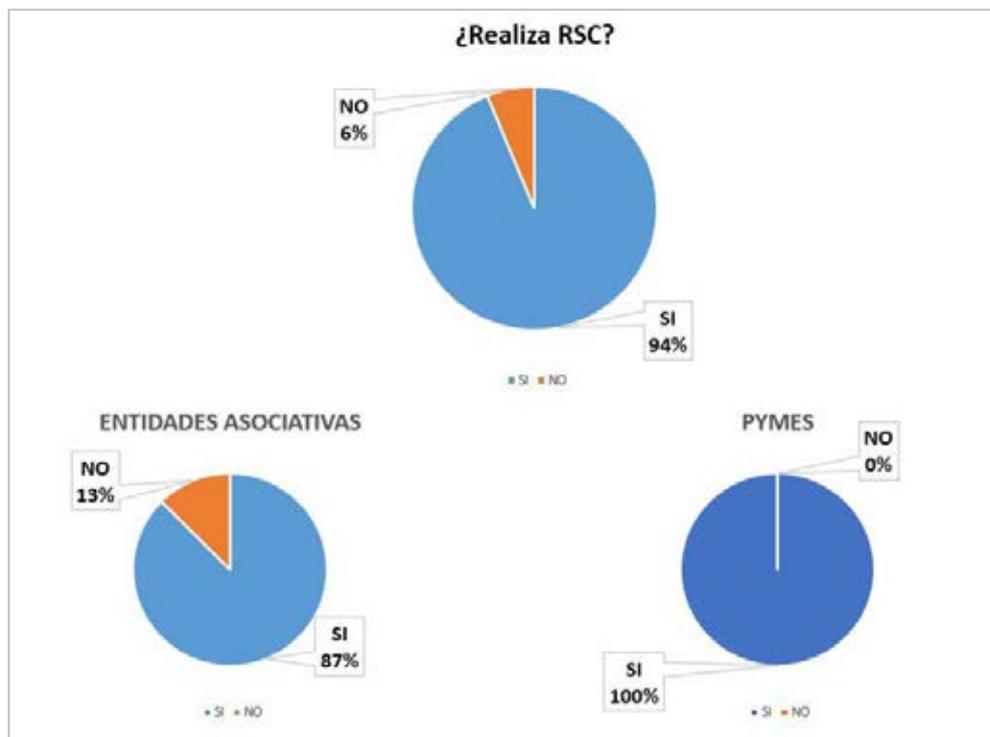
Gráfica 58. Organizaciones que cuentan con un área de Comunicación y RR.PP. Muestra de Wageningen, 2017

La mitad de la muestra considera que los *stakeholders* son elementos estratégicos para la organización (ver gráfica 59), y actúa consecuentemente mediante un plan de identificación y gestión de los mismos.



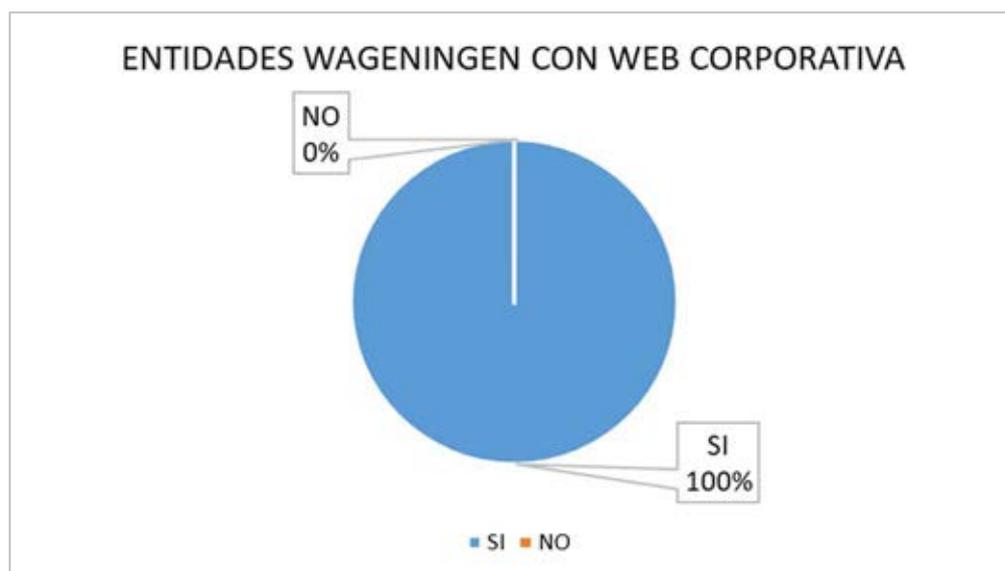
Gráfica 59. La gestión de *stakeholders* como factor estratégico en Países Bajos. Muestra de 2017

Con respecto a la conciencia y actitud colaborativa con la sociedad a través de actividades de RSC para el desarrollo socioeconómico y medioambiental local y global (ver gráfica 60), el 94% de la muestra neerlandesa afirma aplicarlo y contemplarlo en sus tareas anuales. Desglosando estos datos por naturaleza organizacional, el 100% de las pymes dice incluirlo en sus líneas de actuación, mientras que un 13% de las entidades asociativas dice no aplicarlo en sus líneas de actuación.



Gráfica 60. Reversión organizativa a la sociedad a través de la RSC. Casuística de Wageningen, 2017

El análisis de contenidos se realiza en línea con la casuística de Málaga, analizándose el grado de entidades culturales, tipo museos, de la comarca que cuentan con una página web oficial (ver gráfica 61) para comunicar su misión, visión y valores, además de su uso como herramienta de *fundraising* (gráficas 62 y 63). Dicha muestra compone un total de n=10 (ver tabla 34) y se mide a lo largo del verano de 2017.



Gráfica 61. Entidades culturales de la comarca de Wageningen que disponen de página web corporativa, 2017.

Secundariamente, se estudia también el grado de presencia corporativa en redes y plataformas sociales vinculadas como vías de comunicación cotidianas con los *stakeholders* locales e internacionales.

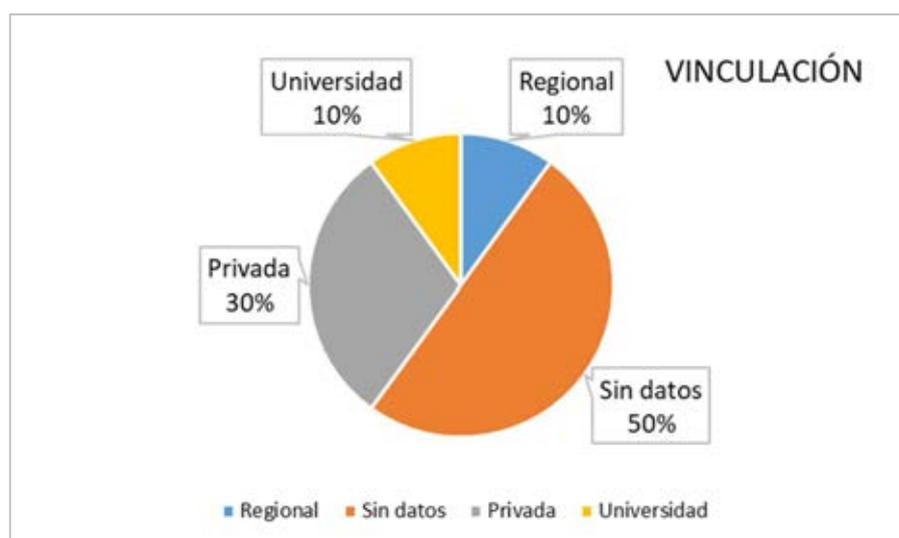
<b>MUSEOS COMARCA DE WAGENINGEN</b>
Airborne Museum Hartenstein
Amerongen Castle
Beeldengalerij Het Depot / Villa Hinkeloord
Belmonte Arboretum Wageningen
Castle Doorwerth
De Casteelse Poort
Kijk en Luistermuseum
Ouwehands Dierentpark Rhenen
Warmuseum Arnhem
World Soil Museum

Tabla 34. Entidades objeto de estudio en el análisis de contenido de la casuística de Wageningen, 2017.

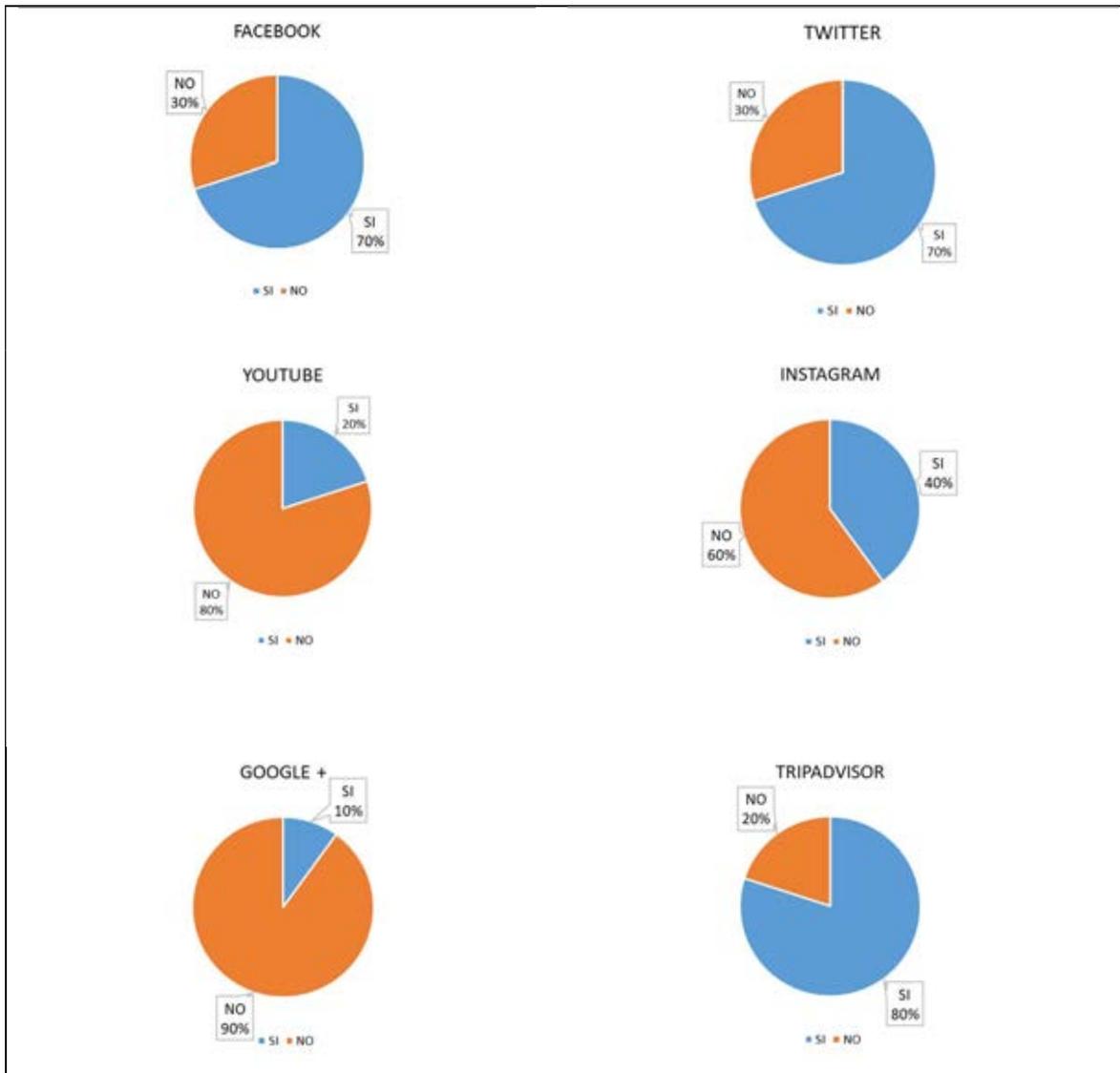


Gráficas 62 y 63. Muestra de organizaciones de Wageningen que tienen habilitado mensajes de *fundraising* en su web oficial, 2017.

Las entidades que componen la muestra neerlandesa para el análisis de contenidos, se encuentran respaldadas principalmente a nivel privado en un 30% de las ocasiones, un 10% de las veces por la WUR, otro 10% por entidades pertenecientes al gobierno regional y el 50% restante deja indefinido en sus datos oficiales su proveniencia y/o promotor principal. Ver gráfica 64.



Gráfica 64. Muestra de organizaciones de Wageningen que tienen habilitado mensajes de *fundraising* en su web oficial, 2017.



Gráfica 65. Museos de la comarca de Wageningen con presencia oficial en redes sociales, 2017.

Los museos de Wageningen tienen ubicados en su página web corporativa a redes sociales (gráfica 65) en la mayoría de las ocasiones sobre todo en Facebook y Twitter (80% de las veces en cada una de ellas), en Instagram en un 40% de los casos y YouTube en un 20%. Con respecto a la exposición al cliente final en la plataforma turística Tripadvisor, el 80% está registrada para acoger comentarios y valoraciones.

### 6.3. Análisis de datos para Oxford, Reino Unido

El estudio exploratorio de la casuística de Oxford se realiza mediante un proceso de 2 etapas, conformando una triangulación metodológica. En una primera fase se realiza una investigación cuantitativa a través del análisis de contenidos públicos emitidos sobre las Bodleian Libraries, por los principales periódicos del Reino Unido en su formato digital, así como en las comunicaciones oficiales de la entidad a través de su página web corporativa, en el rango temporal completo del año 2016.

En una segunda etapa, se efectúa una observación directa participante acompañada de entrevistas en profundidad in situ en la Universidad de Oxford, acotadas en el verano de 2018, tomando como referencia datos actuales y retroactivos.

Con respecto a la primera fase, la muestra de medios de comunicación británicos con versiones digitales disponibles en abierto, para el análisis de contenido, se compone por los 4 periódicos con más audiencia del país disponibles: el Daily Telegraph, The Independent, el Financial Times y The Guardian (ver tabla 35).

PRINCIPALES MEDIOS DE COMUNICACIÓN BRITÁNICOS	EJEMPLARES SEMANALES
Daily Telegraph	472.033
The Independent	55.193
Financial Times	198.237
The Guardian	164.163

Tabla 35. Ranking de medios británicos por tirada de ejemplares y lectores.

Fuente: The paperboy.com

Como complemento a la muestra de cibermedios seleccionada, se registran también los contenidos de la versión on line de la BBC y la propia página web de la Bodleian Library, con objeto de confrontar la información recogida por los medios seleccionados, con los contenidos que se publican oficialmente por el departamento de comunicación de la Universidad de Oxford.

El rango temporal seleccionado abarca el intervalo completo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016, registrándose las publicaciones en los archivos oficiales que aparecen bajo los comandos “Bodleian” y “Weston”<sup>266</sup> como palabra clave al ejecutarse el rastreo.

Medio on line	nº noticias con menciones	Alojamiento
Daily Telegraph	7	<a href="http://www.telegraph.co.uk/archive/2017-1.html">http://www.telegraph.co.uk/archive/2017-1.html</a>
The independent	4	<a href="http://www.independent.co.uk/archive">http://www.independent.co.uk/archive</a>
Finantial Times	6	<a href="https://www.ft.com/">https://www.ft.com/</a>
The Guardian	13	<a href="https://www.theguardian.com/uk?INTCMP=CE_UK">https://www.theguardian.com/uk?INTCMP=CE_UK</a>
BBC	11	<a href="http://www.bbc.com/news/">http://www.bbc.com/news/</a>
Bodleian Libraries	36	<a href="http://www.bodleian.ox.ac.uk/">http://www.bodleian.ox.ac.uk/</a>

Tabla 36. Número total de publicaciones en el 2016 sobre la *Bodleian* en los soportes digitales.

A continuación se elaboran las fichas en detalle de cada una de las publicaciones identificadas (ver tabla 36), en las que se analizan el grado de relevancia de la información que acompaña la noticia, la presencia en el titular (primaria cuando aparece en la cabecera y secundaria cuando aparece en el antetítulo o el subtítulo).

<sup>266</sup> La Weston Library ha pasado a ser el edificio central de las Bodleian Libraries desde su remodelación en 2015.

También se le da medida al tono y alcance del objeto de estudio en el texto, diferenciándose estas métricas por su alcance en el contenido:

- a. relevancia grande
- b. mediana
- c. pequeña

De igual manera, se cuantifica el número de noticias que van acompañadas de una o varias imágenes, en las que se especifica a pie de foto las palabras “Bodleian” y/o “Weston”.

El total de noticias localizadas en los 6 soportes asciende a 77 unidades, siendo el 71% (55 publicaciones) presentado como noticia principal, al aparecer el comando en la cabecera o cuerpo de texto central. El 29% de las noticias (22 registros) reflejaban de forma secundaria la/s palabra/s clave, como dato complementario al mensaje central del suceso publicado.

Del cómputo global, el 74% de las publicaciones aparece acompañada de una imagen (ver tabla 37), relacionada con un edificio corporativo de la Bodleian o alguna pieza de colección que la institución custodia.

GRADO RELEVANCIA	UBICACIÓN PRINCIPAL	UBICACIÓN SECUNDARIA	IMAGEN
Grande	51	6	54
Mediana	4	7	2
Pequeña		9	1
Suma por ubicación e imágenes	55	22	57

Tabla 37. Análisis sintético de la presencia por categorías y relevancia de las citas on line.

En términos absolutos, la cobertura de noticias sobre la “Bodleian” y/o la “Weston” (ver tabla 38) en la página web oficial de la Bodleian abarca el 59% de los titulares, seguido de la BBC con un 16%, The Guardian con un 10%, el Daily Telegraph (6%), el Financial Times (5%) y The Independent con un 3%.

Frecuencia absoluta	Daily telegraph	The independent	Financial times	The guardian	BBC	Bodleian
% en función de la relevancia	8%	5%	8%	14%	15%	49%
% en función de titulares	2%	0%	0%	4%	18%	76%
% del total	6%	3%	5%	10%	16%	59%

Tabla 38. Distribución de las unidades de análisis según medio on line y relevancia

Con respecto al estilo de redacción de las noticias, el 84% lleva claras connotaciones informativas de rigor científico cuando ocupan los titulares. En los casos en los que se menciona de forma regular en el texto de la noticia, el carácter informativo se reduce al 47% de las ocasiones, subiendo su carácter sensacionalista o de impacto a un 33%, o a otro tipo de apelación sin aportar valor a las palabras clave en un 21%. Ver tabla 39.

Frecuencia absoluta	Apelativo	Informativo	De impacto
% Relevancia normal	21%	47%	33%
% Información titular	0%	84%	16%

Tabla 39. Distribución del análisis de contenidos por estilo titular

Sólo una noticia, de los 46 registros encontrados (ver tabla 40) es negativa, con cobertura en todos los medios excepto la corporativa de la Bodleian. Se trata de un escándalo sexual de un político británico que donó sus propios manuscritos a la biblioteca, y que ahora, se solicita el análisis de dichos contenidos para ayudar a juzgar la veracidad de los hechos imputados.

En el resto de las noticias, la calidad de la información es alta y rigurosa, con apelaciones a las ciencias y a las artes. Destaca el conjunto de celebraciones del 400 aniversario del fallecimiento de Shakespeare, la consecución de los mapas del escritor J.R.R.Tolkien y la remodelación arquitectónica e inauguración de la Weston Library. En menor grado, aparecen también noticias relacionadas con donaciones, investigaciones, trabajos de conservación, reconocimientos, presentaciones de libros y legados históricos (tabla 40).

Titular clave	nº noticias
Shakespeare 400th anniversary	8
Tolkien map acquired by Bodleian library	7
Britain's best new building: Weston Library	6
RIBA awards celebrate UK's grand, haunting and blobby architecture	5
Pre-colonial Mexican manuscripts	5
Heath sex abuse	4
Weekend Oxford Literary Festival highlights	2
Oxford's Bodleian Libraries board game collection	2
Lost Christmas song found at Bodleian Libraries after 100 years	2
In hallowed halls of Oxford and Cambridge	2
Bodley Medal	2
HRH The Duke of Cambridge formally opens the Bodleian's Weston Library	1

Tabla 40. Distribución del análisis de contenidos por estilo titular

Las noticias van vinculadas a escasos enlaces que deriven en otras noticias relacionadas (tabla 41) en la mayoría de las ocasiones en consonancia con la escasez de noticias totales registradas, excepto la web corporativa de la Bodleian, con una media de 3 a 5 enlaces en un 92% de las ocasiones.

nº vínculos	Daily telegraph	The independent	Finantial times	The guardian	BBC	Bodleian
1 a 3 vínculos	6%	6%	0%	17%	17%	56%
3 a 5 vínculos					8%	92%
Más de 5 vínculos					14%	86%

Tabla 41. Análisis nº vínculos en *cibermenciones*.

Como cierre de lectura en el análisis de estos contenidos, se aprecia una vinculación de calidad y rigor científico cuando se habla en los medios on line de las Bodleian Libraries, además de su dinamismo filantrópico y de mecenazgo arraigado intergeneracionalmente, a pesar de que la cobertura mediática no sea muy alta.

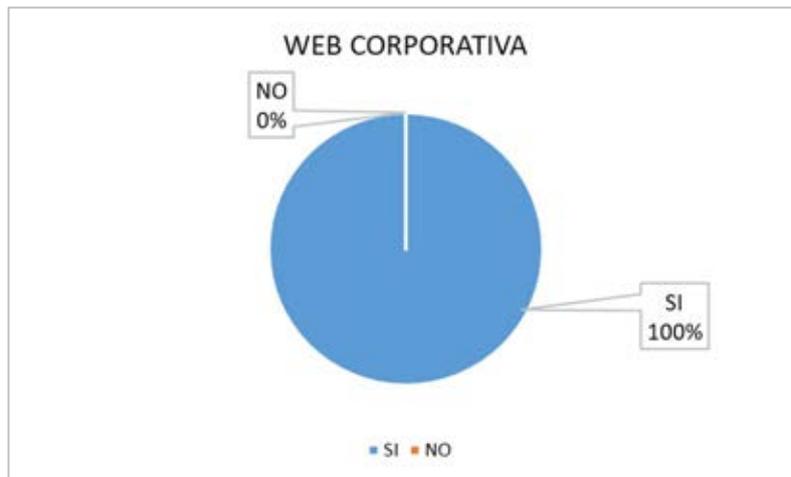
La media de comunicados oficiales en la web corporativa de la Bodleian es de 3,5 comunicados al mes (36 en el año 2016), de los cuales los medios principales del país, en su versión digital, recogen y dan cobertura una media de 6 veces al año, especialmente en las secciones de cultura y libros.

Con objeto de conocer en profundidad el resto de herramientas de comunicación y RR.PP. aplicadas por las Bodleian Libraries dentro del enclave de la Universidad de Oxford, para realizar *fundraising* de manera estratégica, el presente trabajo se complementa con un segundo análisis comparativo de las 15 entidades culturales y artísticas que abarca la ciudad, además de un estudio de campo con los informantes clave de la institución académica, en su vertiente gestora.

El estudio de análisis de contenidos de las comunicaciones digitales de los museos de la ciudad de Oxford (ver tabla 42), en el que n=15, indica en primer lugar que todas cuentan con página web corporativa (ver gráfica 66).

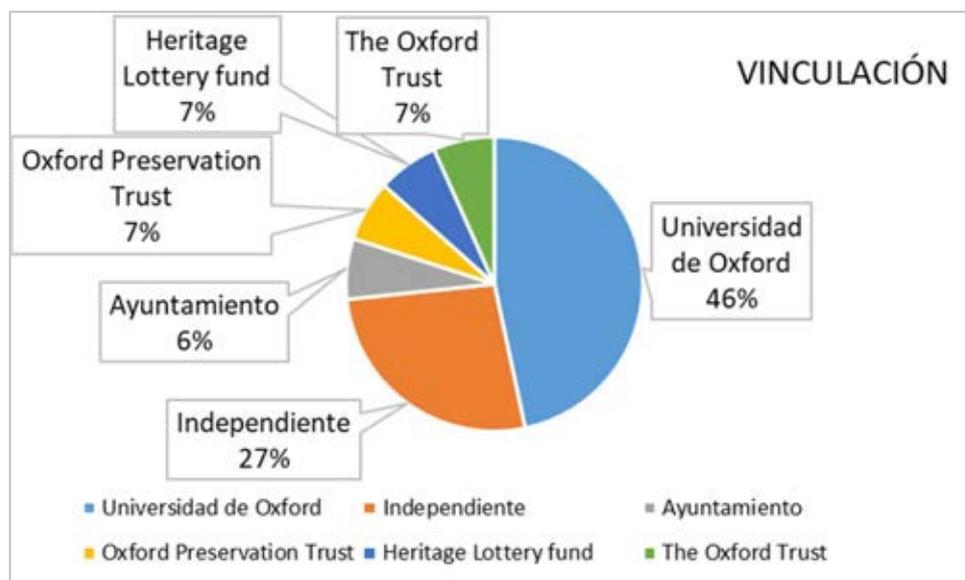
<b>MUSEOS DE OXFORD</b>
Ashmolean Museum
Bate Collection of Musical Instruments
C. S. Lewis House
Christ Church Picture Gallery
Modern Art Oxford
Museum of Oxford
Museum of the History of Science
Oxford Bus and Morris Museum
Oxford Castle
Oxford University Museum of Natural History
Oxford University Press Museum
Pitt Rivers Museum
Science Oxford
The Oxford Union Society Library and Murals
The Story Museum

Tabla 42. Entidades objeto de estudio en el análisis de contenido de los museos de Oxford, 2018.



Gráfica 66. Porcentaje de entidades culturales museísticas que disponen de página web, 2018.

De todas ellas, el 46% pertenecen a la Universidad de Oxford, EL 27% se declaran independientes en su vinculación monetaria de alguna entidad concreta, y el resto se reparte a partes casi iguales entre fondos de patronatos y el Ayuntamiento de la ciudad (ver gráfica 67).



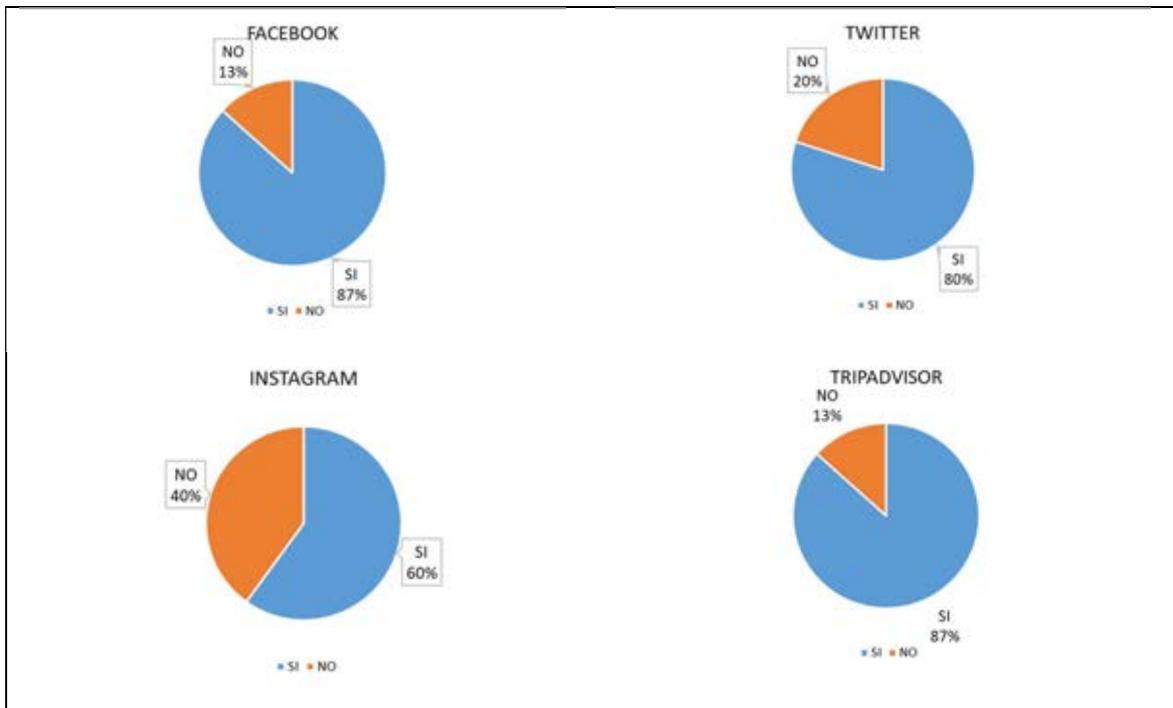
Gráfica 67. Sustentabilidad principal de los museos de Oxford, 2018.

Con respecto a las actividades de Fundraising de las entidades analizadas, el 87% refleja de manera bien visible en la página principal de su web, la opción de participar donando a la causa; y un 93% lo aloja en un segundo nivel de navegación de la misma. Ver gráficas 68 y 69.

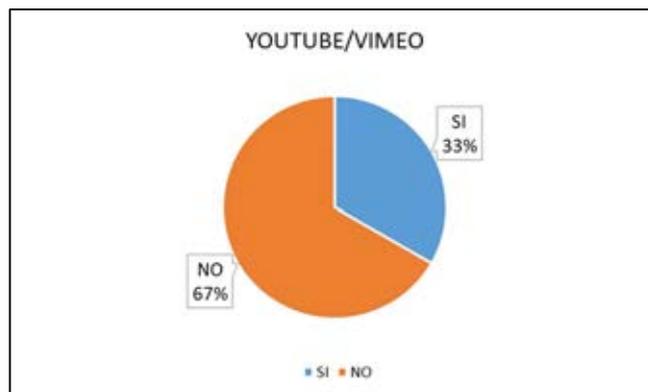


Gráficas 68 y 69. Alojamiento de las actividades de Fundraising en las páginas web oficiales de los museos de Oxford, 2018.

La presencia y comunicación en las redes sociales (ver gráfica 70) es alta especialmente en Facebook y Twitter, por encima del 80%. Instagram es utilizada como herramienta de interacción con stakeholders en un 60% y los videos corporativos son depositados en canales tipo YouTube o Vimeo en un 33% (ver gráfica 71).



Gráfica 70. Comunicación en redes sociales de los museos de Oxford, 2018.



Gráfica 71. Alojamiento de contenidos audiovisuales de la muestra en plataformas on line. Oxford, 2018.

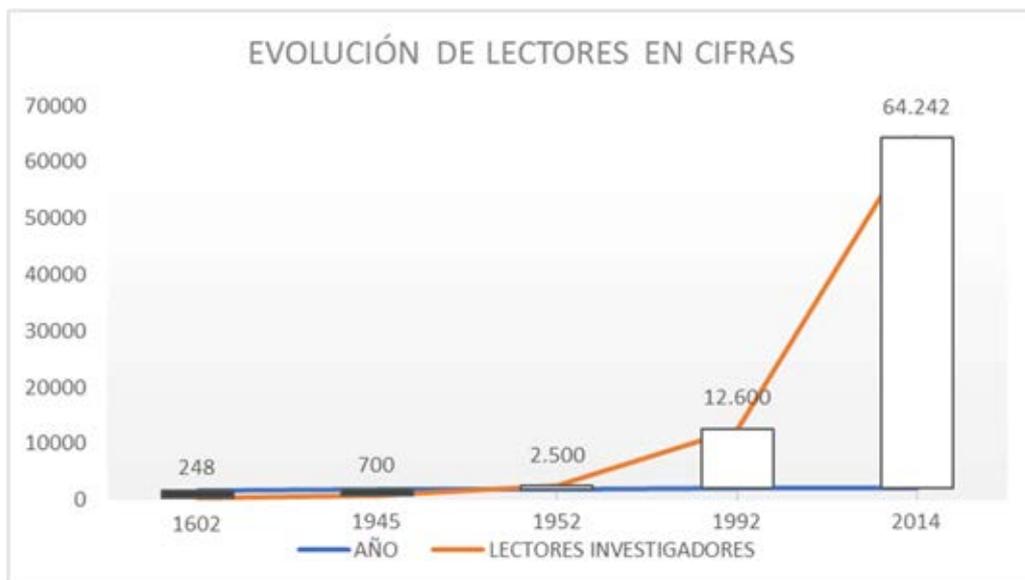
En la Universidad de Oxford, las colecciones especiales están en manos de las bibliotecas bodleianas, a través del departamento de Colecciones Privadas. El departamento de Conservación y Cuidados de las Colecciones de las Bodleian Libraries (*Conservation and Collection Care*), trabaja libros, archivos, manuscritos u otros materiales que son únicos, a menudo inéditos, y para los que existen muy pocas o ninguna otra copia. Debido a su rareza, los materiales de colecciones especiales son frecuentemente irremplazables y requieren altos niveles de seguridad.

En las bibliotecas bodleianas, los materiales de las colecciones especiales se almacenan en instalaciones seguras a las que solo puede acceder el personal acreditado y solo se pueden utilizar o consultar en salas de lectura custodiadas bajo la supervisión del personal de la biblioteca y de seguridad.

El formato de los materiales guardados en estas salas vigiladas suelen ser mapas, textos escritos a mano y otros documentos físicos que requieren entornos especiales de manejo y almacenamiento para garantizar la preservación y el acceso a largo plazo de los investigadores. El tamaño de la colección sigue creciendo (ver gráfica 72) exponencialmente, especialmente en el siglo XX, habiéndose duplicado desde el año 2000 su número de registros. Este vasto crecimiento está llevando a la Universidad a buscar sitios alternativos de almacenaje a las afueras de la ciudad, en detrimento aparente del grado de acceso de los lectores investigadores que igualmente se encuentran permanentemente en ascenso (ver gráfica 73 y tabla 43).



Gráfica 72. Evolución histórica del almacenaje y custodia de rarezas y ejemplares únicos por las Bodleian Libraries. Fuente: Bodleian Libraries, 2018



Gráfica 73. Evolución histórica del almacenaje y custodia de rarezas y ejemplares únicos por las Bodleian Libraries. Fuente: Bodleian Libraries, 2018

Total de incorporaciones al stock impreso al año	251.924
Número de artículos catalogados	112.340
Número de artículos de las colecciones especiales consultados	68.848
Vistas de libros y manuscritos digitalizados en la web	220.587
Búsquedas en el catálogo digital de la Bodleian	11.975.375
Visitas de lectores investigadores	2.368.327
Media de lectores en las bibliotecas a las 11:30am	1.307
Libros reparados	1.000
Artículos tratados en el taller de conservación <sup>267</sup>	9.113
Ventas en la tienda de la Bodleian	£732.000

Tabla 43. Estadísticas de uso en el curso 2014/15 (Cock-Starkey, Moller, 2016).  
Fuente: Elaboración propia

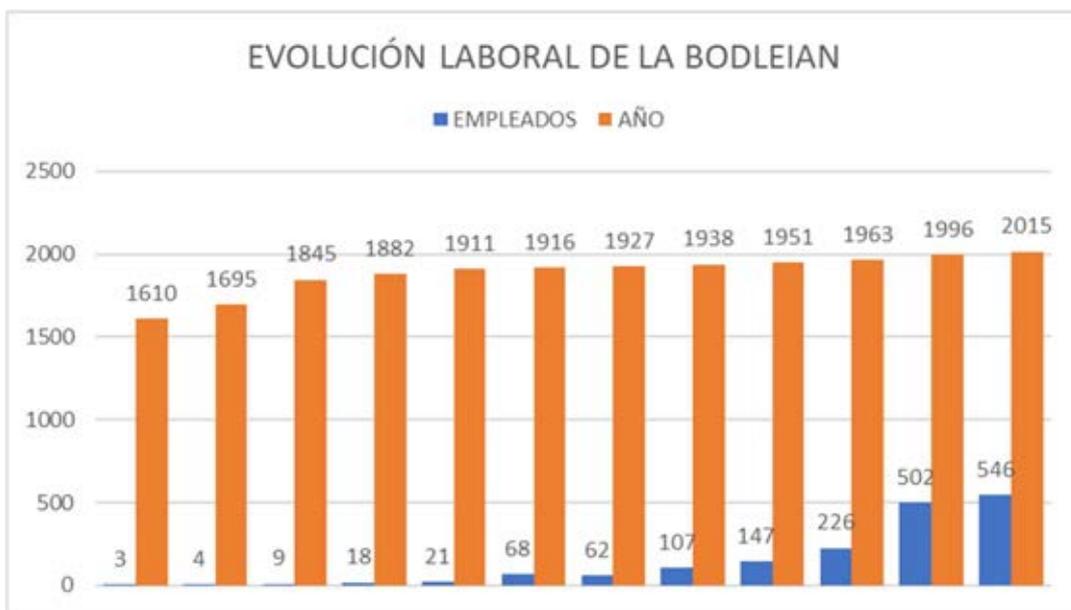
En los últimos años se ha reducido el número de préstamos de libros físicos, mientras que los visitantes reales y los usuarios de todos los espacios han subido. Dicho dato sugiere un cambio cultural por el cual la gente busca un espacio colectivo en el que estudiar en lugar de estudiar sólo en casa (Cock-Starkey, Moller, 2016)

El departamento de Conservación es muy estricto tanto en su selección de personal como en su modo de trabajar para asegurar la excelencia en los resultados (ver tabla 44). El incremento interanual del volumen de trabajo de toda la institución también se refleja en el aumento de contrataciones (ver gráfica 74), contando en la actualidad con más de 546 empleados.

<sup>267</sup> El Proyecto de la Biblioteca Digital de Oxford reparó 251.964 páginas en el curso 2014/15

Número de conservadores	16 + 3 ayudantes + 3 técnicos
Periodo de entrenamiento	Master de 2 años en arte y conservación
Número de artículos conservados cada año	8.000-12.000
Problemas resueltos más frecuentes	Lomos separadas, roturas en bordes, páginas sueltas, páginas atascadas, consolidación de pinturas descoloridas
Piezas más útiles del kit de conservación	La cabina de humedad, el dispensador de humos y el sistema de nebulización AG2000 para consolidar zonas frágiles

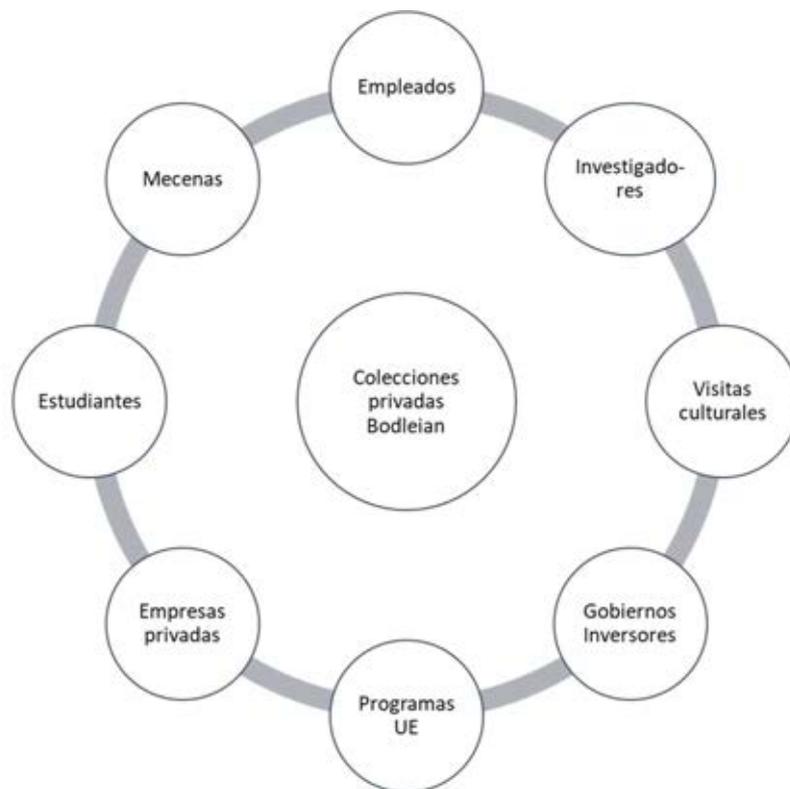
Tabla 44. Métricas de actividad del departamento de las Colecciones Privadas (Cock-Starkey, Moller, 2016). Fuente: Elaboración propia



Gráfica 74. Crecimiento de la fuerza laboral en las *Bodleian Libraries* (Cock-Starkey, Moller, 2016). Fuente: Elaboración propia



Tras la observación in situ de forma directa y participante y las entrevistas en profundidad se dibuja el mapa de *stakeholders* identificado en el departamento (ver gráfica 75), en línea con el resto de las áreas de la entidad, que sufre un elevado impacto de demanda externa en visitas y colaboraciones, en detrimento de la actividad técnica de su plantilla, que se siente desbordada ante estas tareas sociales consideradas secundarias a sus verdaderas funciones.



Gráfica 75. Tipología de *stakeholders* identificados en el estudio de las *Bodleian Libraries* de la Universidad de Oxford. Fuente: elaboración propia.

La misión de la *Bodleian* es dar servicio a los objetivos de aprendizaje, enseñanza, investigación y conservación del patrimonio cultural de la Universidad de Oxford; desarrollando y manteniendo el acceso a las colecciones únicas, en beneficio de la academia y la sociedad.

Tras un año 2016 de consulta en profundidad y compromiso con sus *stakeholders*, la entidad eligió las prioridades y recursos necesarios (ver cuadro 12) para el siguiente periodo 2017-2022. Los objetivos clave para el periodo son:

1. ayudar a garantizar que la Universidad de Oxford permanezca a la vanguardia de la enseñanza académica y la investigación en todo el mundo
2. contribuir al liderazgo para el desarrollo más amplio del mundo de la información y las bibliotecas para la sociedad
3. proporcionar en y a las bibliotecas, procesos y operativas sostenibles



Cuadro 12. Tipología de *stakeholders* identificados en el estudio de las *Bodleian Libraries* de la Universidad de Oxford. Fuente: elaboración propia.

Dicho plan de gestión con los diferentes stakeholders incluye una serie de líneas a trabajar directamente desde el área de comunicación y fundraising de la Universidad (ver gráfica 76), en colaboración con las áreas técnicas y de RR.HH.



Gráfica 76. Líneas estratégicas de comunicación y fundraising 2017-2022.  
*Bodleian Libraries*, 2018. Elaboración propia

La *Bodleian* siempre ha confiado en la generosidad de los mecenas para ayudar a hacer crecer la colección y preservar los textos más importantes. Los tipos de donaciones más habituales son:

- a) manuscritos de valor
- b) libros
- c) ayuda económica

De todas las herramientas de *fundraising* utilizadas en la universidad, destacan las siguientes:

- a. Benefactores oficiales de la Universidad, cuyos nombres se escriben en lugares discretos pero visibles, como esquinas de salas y pasillos (ver ejemplo en la imagen 1).
- b. Llamadas públicas para captar donaciones.
- c. Cofres: algunos cofres de metal pesado se vienen utilizando históricamente para almacenar de forma segura dinero que apoye a cátedras y otros gastos de la universidad.
- d. Cesión de espacios emblemáticos para celebraciones, banquetes y otro tipo de fiestas privadas, como el ático, la Divinity School y el vestíbulo de la Weston Library.
- e. Noche del Duque Humphrey: evento benéfico celebrado por los “Amigos de la Bodleian”<sup>268</sup>.

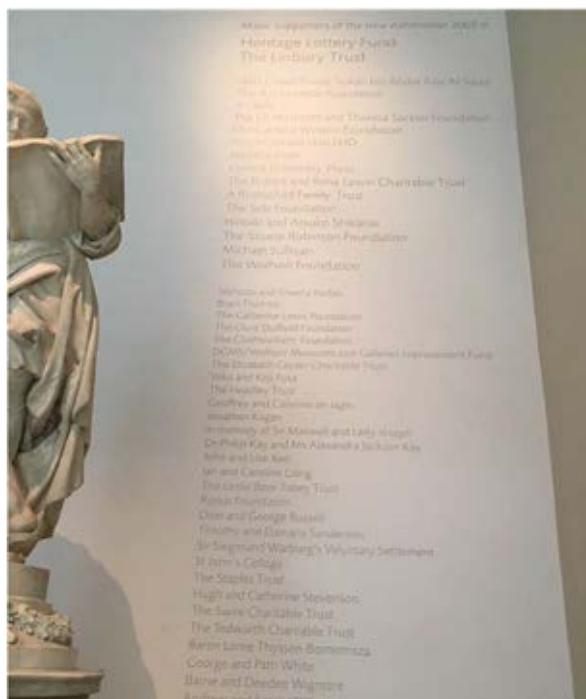


Imagen 1. Ubicación en una esquina del *Ashmolean Museum*, del listado de colaboradores para los trabajos restauración y conservación llevados a cabo en el periodo 2003-09. Foto realizada en 2018.

<sup>268</sup> El grupo de Amigos de la Bodleian, fue establecido por Sir Michael Sadler en 1925 con el objetivo de proporcionar un ingreso para la compra de manuscritos, libros e impresos raros y de valor para los fondos tangibles de la Biblioteca. Posteriormente se crearon otros grupos internacionales para dar apoyo a la causa: los amigos americanos de Bodley (1957), los Canadian Friends (1983), los German Friends (1990) y los South American Friends (1994).

#### **6.4. Análisis de datos para San Luis Potosí, México**

De los numerosos lugares destacados como patrimonio cultural y artísticos catalogados por el estado de San Luis Potosí (ver tabla XX), hasta la fecha, todos los intentos por obtener la prestigiosa certificación de la Unesco han resultado fallidos.

La razón, según fuentes directas de la Unesco entrevistadas en un encuentro de la organización celebrado en la Universidad de Oxford en septiembre de 2018, bajo el formato de encuentro anual de Europa Nostra<sup>269</sup>, es el innumerable listado de lugares y otros intangibles en el país, que saturarían la lista en relación con otros países y continentes. Por ello, los informantes de la Unesco declaran 2 soluciones:

1. Declarar lugares en conjunto, como sucede en el caso del Camino Real de Tierra Adentro.
2. Crear otros tipos de reconocimientos para que los candidatos, además de las acreditaciones de la Red Mundial de Reservas de la Biosfera de la Unesco.

La región cuenta con un vasto listado catalogado como paisajes entornos culturales que se consideran por los expertos como dignos de tal reconocimiento y así queda constancia en decretos tanto estatales como federales (ver detalle en tablas 45 y 46).

---

<sup>269</sup> Europa Nostra, es una federación paneuropea para el patrimonio europeo, que tiene como objetivos a) salvaguardar el patrimonio cultural y natural de Europa, b) ser portavoz de estos intereses ante la Unión Europea, el Consejo de Europa y la UNESCO. Europa Nostra es reconocida como una ONG asociada a la UNESCO, y dispone de un estatuto consultativo. Se autocalifican como “defensores del patrimonio hacia los responsables políticos a todos los niveles de gobierno” y promotores de la excelencia en la gestión cultural a través de sus Premios Unión Europea de Patrimonio Cultural y Premios Europa Nostra. <https://www.europanostra.org/> consultado el 2 de febrero de 2019.

CATEGORÍA	NOMBRE	MUNICIPIO	REGIÓN	CARACTERÍSTICAS	RIESGOS A PROTEGER	SUPERF. HECTÁREAS	DECRETO
Reserva Forestal	Boscosa	Xilitla	Huasteca	Precipitación pluvial más alta del estado: amortiguador climático y del mantenimiento diversidad del ecosistema	Contaminación de basura, industria cementera y extracción ilegal de flora y fauna silvestre	29.885	Federal, 3/11/1923
Reserva de la Biosfera	Sierra del Abra de Tanchipa	Ciudad Valles y Tamuín	Huasteca	Uno de los últimos reductos de flora y fauna neotropicales del nordeste del país. Formación geológica histórica		21.465	Federal, 6/6/1994
Otras categorías	Sótano de las Golondrinas	Aquismón	Huasteca	Sexta vertical más grande del mundo	Anidación y refugio de fauna silvestre, aves principalmente, polinizadores de plantas silvestres	285	Estatal, 15/3/2001
Monumento Natural	Hoyo de las Huahuas	Aquismón	Huasteca	Uno de los salones subterráneos más grandes del mundo. Ecosistema único	Anidación y refugio de fauna silvestre, aves principalmente, polinizadores de plantas silvestres	409	Estatal, 15/3/2001
Monumento Natural	Cuevas de Mantetzulel	Aquismón	Huasteca	Cuatro cuevas rodeadas de selva mediana	Refugio de aves	698	Estatal, 15/3/2001
Parque Estatal	Bosque Adolfo Roque Bautista	Tamuín	Huasteca	Pequeño relicto de bosque espinoso en la deforestada llanura	Deforestación y turismo	30	Estatal, 15/3/2001
Monumento Natural	Cuevas Sagradas del Viento y la Fertilidad	Huehuetlán	Huasteca	Relicto de bosque tropical	Espacio sagrado de indígenas, chamanes y médicos tradicionales	8	Estatal, 15/3/2001
Parque Nacional	Parque Nacional El Potosí	Santa María del Río y Rioverde	San Luis y Media	Cubierto por una vegetación profusa, cerros rocosos y profundas cañadas.	Usos inadecuados y sobre-explotados de recursos naturales: tala, quemaz, cazas furtivas...	2.000	Federal, 15/09/1936
Parque Estatal	Parque Estatal de Palma Larga	Rioverde	Media	Relicto lacustre con manantiales activos	Alberga fauna silvestre migratoria en peligro de extinción	25.042	Estatal, 5/6/1998
Parque Estatal	Manantial de la Media Luna	Rioverde	Media	Laguna y manantiales, cuerpo central con 6 grandes nacimientos con forma de cráteres	Erosiones laterales y deterioro por turismo desordenado	100	Estatal, 7/6/2003
Area Prioritaria para su Conservación	La Sierra de En medio y La Sierra del El Naranjo Este		Huasteca	Dentro del rancho "El Estribo". Selva baja subcaducifolia	Fauna con más de 370 especies vertebradas	1.795	Estatal, 1/1/2004
Zona de Protección Forestal y Refugio de la Fauna Silvestre	Sierra La Mojonera	Vanegas	Altiplano	Vegetación de gran diversidad y endemismo. Atravesada por el Trópico de Cáncer	Refugio de fauna en peligro de extinción: águila real, venado (cinagética), puma, murciélago maguero, oso negro, etc.	9.200	Federal, 3/08/1981
Reserva Estatal	Real de Guadalcázar	Guadalcázar	Altiplano	Reserva de la Biosfera, cuenta con más de 200 sitios de interés arqueológicos e históricos	Saqueo de especies vegetales: cactáceas, palmas y árboles	188.758	Estatal, 27/09/1997
Área Natural Protegida	Sitio Sagrado natural de Wirikuta	Villa de Ramos, Charcas y Catorce	Altiplano	Reserva del desierto de Chihuahua	Santuario religioso y cultural de la etnia Huichol	140.000	Estatal, 27/09/1994 y 27/10/2000
Parque Nacional	Parque Nacional El Gogorrón	Villa de Reyes	San Luis	Oasis en la zona desértica	Crecimiento urbano e industrial dentro del perímetro	25.000	Federal, 22/09/1936
Zona de Protección Forestal y Refugio de la Fauna Silvestre	Sierra de Álvarez	Armadillo de los Infante y Zaragoza		Uno de los pocos macizos forestales importantes que puede abastecer de agua y otros servicios ecosistémicos al Valle de San Luis Potosí	Cambio de uso del suelo para ganadería y agricultura, y el desarrollo urbano e industrial	16.900	Federal, 17/04/1981

Tabla 45. Patrimonios naturales de la región de San Luis Potosí reconocidos por la Ley General de Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente. Fuente: Gobierno del Estado de San Luis Potosí (2006). Elaboración propia

<b>PATRIMONIO ARQUEOLÓGICO INMUEBLE</b>	<b>CASCO HISTÓRICO DE SAN LUIS POTOSÍ</b>
Tamohí o El Consuelo	Palacio de Gobierno
Tamtoc	Catedral Metropolitana
<b>PATRIMONIO ARQUEOLÓGICO MUEBLE</b>	Antiguo edificio de la Real Caja
Adolescente Huasteco	Conjunto franciscano
Puntas de flecha	Iglesia de Ntra. Sra. Del Rosario y de San Juan de Dios
Estela	Templo de San Agustín
Figuras de la Media Luna	Templo del Carmen
<b>PATRIMONIO PREHISPÁNICO INTANGIBLE</b>	Basílica de Ntra. Sra. De Guadalupe
Región Media	Conjunto de la Compañía
Región Huasteca	Casa de la Virreina
<b>PATRIMONIO CULTURAL VIRREINAL</b>	Palacio Municipal
Santa Catarina del Río Verde	Palacio Monumental
Santa Ana Tanlajás	<b>Templos Porfiristas</b>
Misión de San Miguel Aquismón	Palacio de Cristal
Pueblo de San Agustín de Xilitla	Edificio Ipiña
Haciendas en la Región Media	Las Pozas de Xilitla
Ciudad del Maíz	Plaza del Carmen y Museo de la Máscara
Templos y Misiones en la Región Media	Teatro de la Paz
Santa Catarina	Hospital para Ferrocarrileros
Armadillo de los Infante	Penitenciaría del Estado
Real de Catorce	Caja de Agua
Cerro de San Pedro	La Lonja
Charcas	
Gadalcázar	
Matehuala	
Mexquitic de Carmona	

Tabla 46. Patrimonios arqueológicos y culturales de la región de San Luis Potosí reconocidos por el Gobierno del Estado de San Luis Potosí. Fuente: Monroy-Castillo y Carregha-Lamadrid (2006).  
Elaboración propia

Con respecto al análisis de contenido con las palabras clave “San Luis Potosí Unesco” en los soportes digitales, emitidos durante el periodo 2016 y 2017, se identifican 16 noticias en total (ver tabla 47), de las cuales sólo 1 resulta relevante por la calidad y adecuación a la temática estudiada.

Las demás noticias analizadas, se refieren a breves menciones de paisajes naturales de San Luis Potosí en 5 noticias y 10 noticias en las que el titular no tiene ninguna relación (irrelevante) con las palabras claves introducidas, siendo en su mayoría de corte turístico, pero en alusión a otras regiones y monumentos del país.

GRADO DE RELEVANCIA	EL UNIVERSAL	DIARIO REFORMA	EL FINANCIERO	NOTICIEROS TELEvisa	TOTALES
Grande	0	0	0	1	1
Mediana	0	0	0	0	0
Pequeña	5	0	0	0	5
Irrelevante	9	1	0	0	10
Totales	14	1	0	1	16

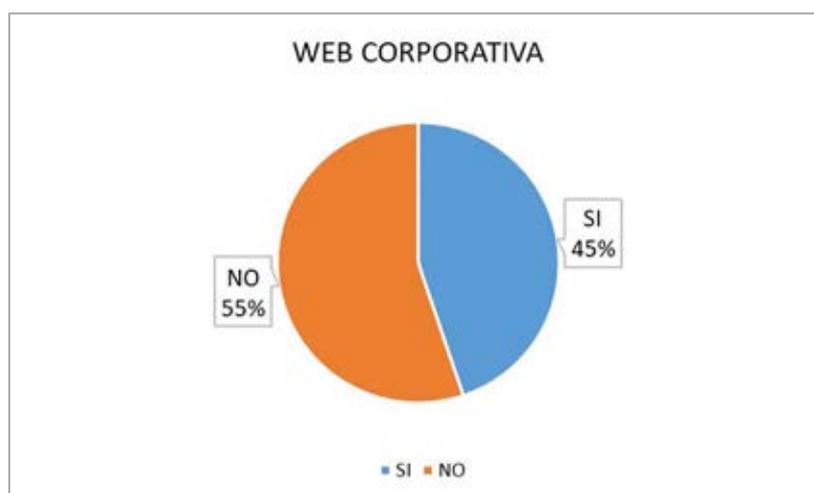
Tabla 47. Presencia de noticias en los principales periódicos digitales nacionales de México por categorías y relevancia. Análisis de contenidos para el periodo del 1/1/2016 al 1/1/17.

En un segundo análisis de contenidos se trabaja la búsqueda de información con respecto al comando “San Luis Potosí museo” en el año 2018, con objeto de estudiar el grado de presencia y comunicación digital de las entidades culturales museísticas de la región de SLP, además de sus prácticas de fundraising y RSC compartidas con sus *stakeholders* en formato on line. Se identifican un total de 29 entidades detallados en la tabla 48.

<b>MUSEO</b>	<b>Área SLP</b>	<b>Propiedad</b>
Museo Comunitario Caich	Caich	Asociación Civil
Museo de Arte Contemporáneo	San Luis Potosí	Delegación Gobierno del Est
Museo de Arte Religioso	San Luis Potosí	Sin datos
Museo de Arte Sacro San Pedro de Guadalcázar	Guadalcázar	Sin datos
Museo de Ciudad del Maíz	Ciudad del Maíz	Municipal
Museo de Historia Natural José Vilet Brullet	Mexquitic de Carmona	Sin datos
Museo de las Culturas de la Huasteca Potosina Tamuantzán	Tamuantzán	Delegación Gobierno
Museo de las Culturas de Matehuala	Matehuala	Municipal
Museo de los Exvotos del Sr. del Saucito	San Luis Potosí	Sin datos
Museo de Sitio de Salinas	Salinas	Municipal
Museo de Tauromaquia	San Luis Potosí	Conaculta
Museo del Ferrocarril Jesús García Corona	San Luis Potosí	Delegación Gobierno
Museo del Virreinato de San Luis Potosí	San Luis Potosí	Delegación Gobierno
Museo Federico Silva. Escultura Contemporánea	San Luis Potosí	Delegación Gobierno
Museo Francisco Cossío	San Luis Potosí	Delegación Gobierno
Museo Interactivo Colibrí	Rioverde	Municipal
Museo Interactivo de Tecnología Aplicada (MITA)	San Luis Potosí	Universidad estatal
Museo Laberinto de las Ciencias y las Artes	San Luis Potosí	Delegación Gobierno
Museo Leonora Carrington San Luis Potosí	San Luis Potosí	Delegación Gobierno
Museo Leonora Carrington Xilitla	Xilitla	Delegación Gobierno
Museo Maam Ts'itsin Inik (Dios Hombre-Pájaro)	Tancanhuitz	Delegación Gobierno
Museo Manuel José Othón	San Luis Potosí	Delegación Gobierno
Museo Municipal Profesor Miguel Ángel Herrera Bravo	Rayón	Conaculta
Museo Nacional de la Máscara	San Luis Potosí	Delegación Gobierno
Museo Regional de Cerritos	Cerritos	Sin datos
Museo Regional del Rioverde	Rioverde	Municipal
Museo Regional Huasteco	Ciudad Valles	Municipal
Museo Regional Potosino	San Luis Potosí	Delegación Gobierno
Pinacoteca de Centro de Difusión Cultural Raúl Gamboa	San Luis Potosí	Delegación Gobierno

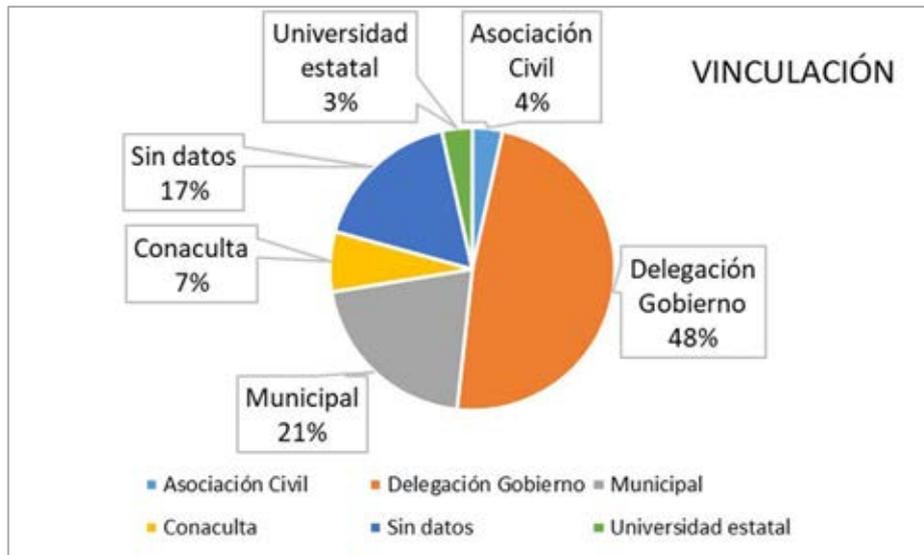
Tabla 48. Muestra completa de museos en la región de San Luis Potosí en México para el análisis de contenidos, 2018.

De todas las entidades analizadas, sólo el 45% disponen de página web oficial (ver gráfica 77) y el 55% restante cuentan con una breve ficha en el Sistema de Información Cultural de México (SIC) ubicado en la página web del gobierno central.



Gráfica 77. Museos en la región de San Luis Potosí con página web oficial en 2018.

Respecto al origen fundacional o vinculación predominante institucional, el 48% son relacionadas con la gestión de la delegación cultural del gobierno central, el 21% a gestores públicos municipales, el 17% no aporta datos, el 4% se declara asociación civil y el 3% se vincula a la universidad. *Ver gráfica 78.*



Gráfica 78. Museos en la región de San Luis Potosí con página web oficial en 2018.

De las entidades que no recurren a una página web oficial para comunicarse con sus stakeholders, la mayoría están vinculadas a entidades municipales y de la delegación del gobierno central, además de las que no aportan datos transparentes sobre su procedencia y gestión. (ver gráfica 79).



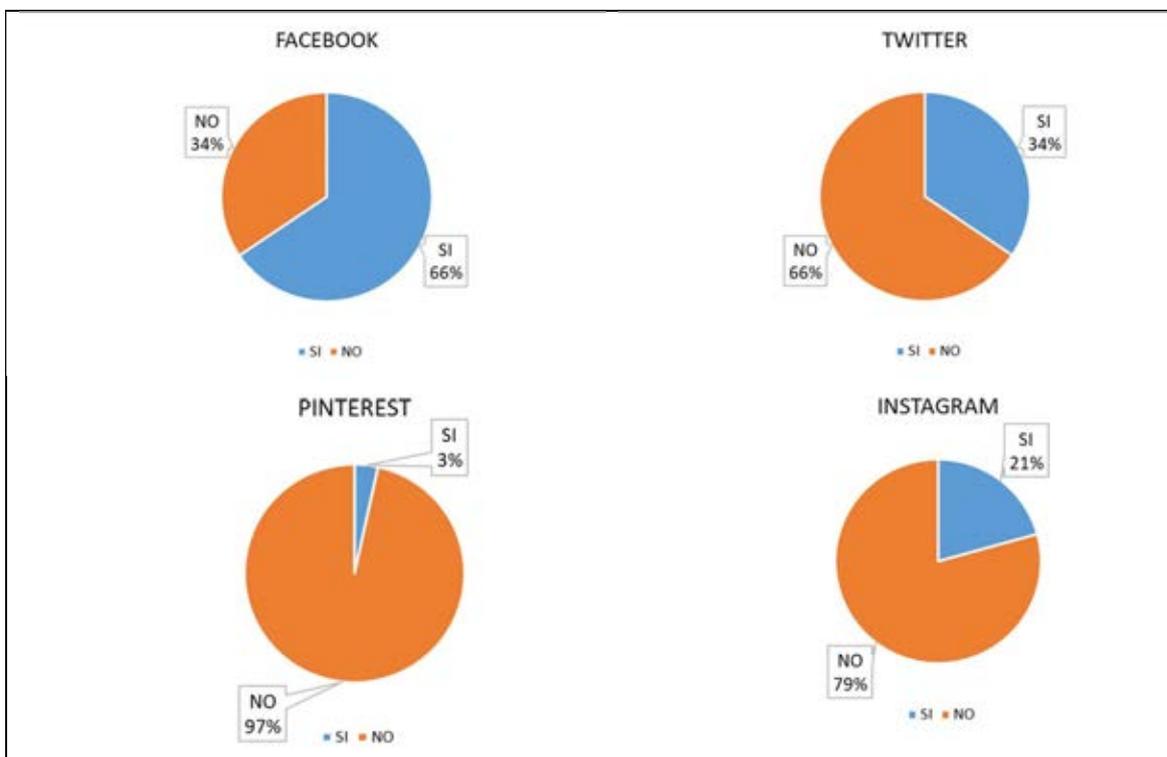
Gráfica79. Entidades subyacentes a los museos de San Luis Potosí sin web propia, 2018.

Del cómputo de aquellas que tienen página web propia, el 7% reflejan en portada la llamada a colaborar con prácticas de fundraising y el 3% en un segundo plano de navegación (ver gráficas 80 y 81).



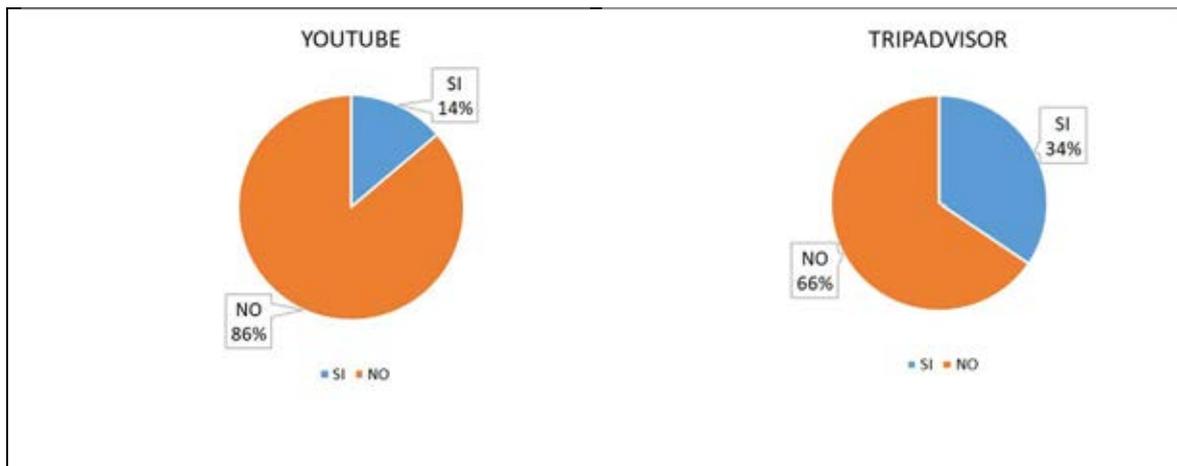
Gráficas 80 y 81. Comunicaciones sobre actividades de fundraising en las webs de los museos de San Luis Potosí, 2018.

Las redes sociales más habituales mediante las cuales se comunican el total de entidades culturales estudiadas son Facebook (66%), Twitter (34%), Instagram (21%) y Pinterest (3%). Ver gráfica 82.



Gráfica 82. Entidades culturales que comunican a los stakeholders vía redes sociales, 2018.

El canal YouTube como repositorio de documentos oficiales audiovisuales es utilizado por un 14% del total de las 29 entidades estudiadas, mientras que el volumen de entidades registradas en la plataforma turística de Tripadvisor es del 34% (ver gráficas 83 y 84).



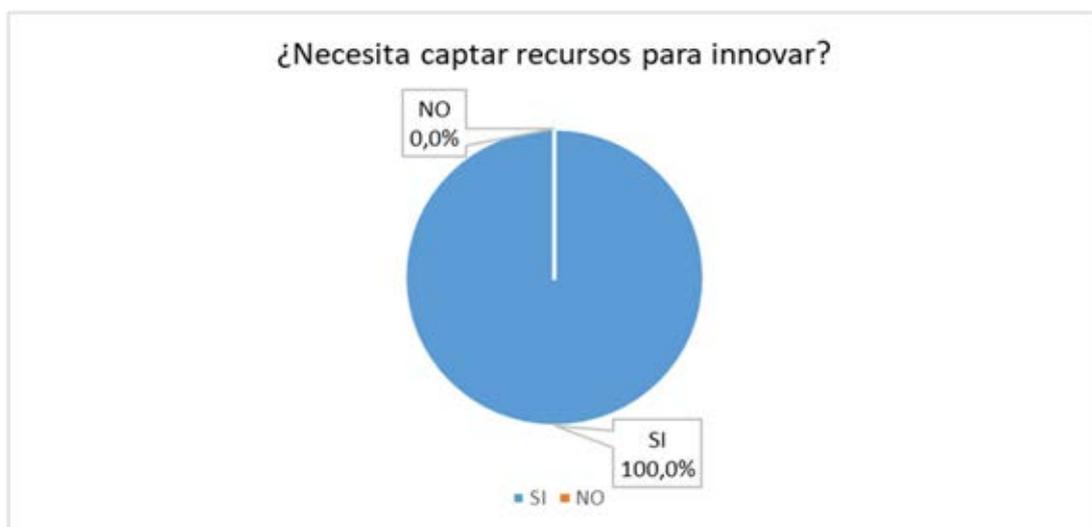
Gráficas 83 y 84. Presencia en YouTube y Tripadvisor de los museos potosinos, 2018.

Para complementar la triangulación metodológica, durante el periodo de observación directa participante, se realizaron entrevistas en profundidad con los máximos representantes de las entidades de peso en la gestión cultural de la ciudad de SLP y la selva de la Huasteca Potosina. Una muestra total de n Informantes clave=15 accedieron a participar en esta parte de investigación (ver tabla 49), respaldada por las principales universidades públicas de la región: la UASLP y el COLSAN.

Nº INFORMANTES	ORGANISMOS PARTICIPANTES SLP
2	Archivo Histórico
1	Decanato UASLP
1	Delegada cultura del Gobierno Municipal
1	Museos Leonora Carrington
2	Presidencia COLSAN
1	Profesorado Comunicación desarrollo socio cultural UASLP
3	Pueblos y Comunidades Indígenas locales
2	Secretaría de Estado, Delegación Cultural
1	Secretaría de Desarrollo Económico
1	Secretaría de Turismo

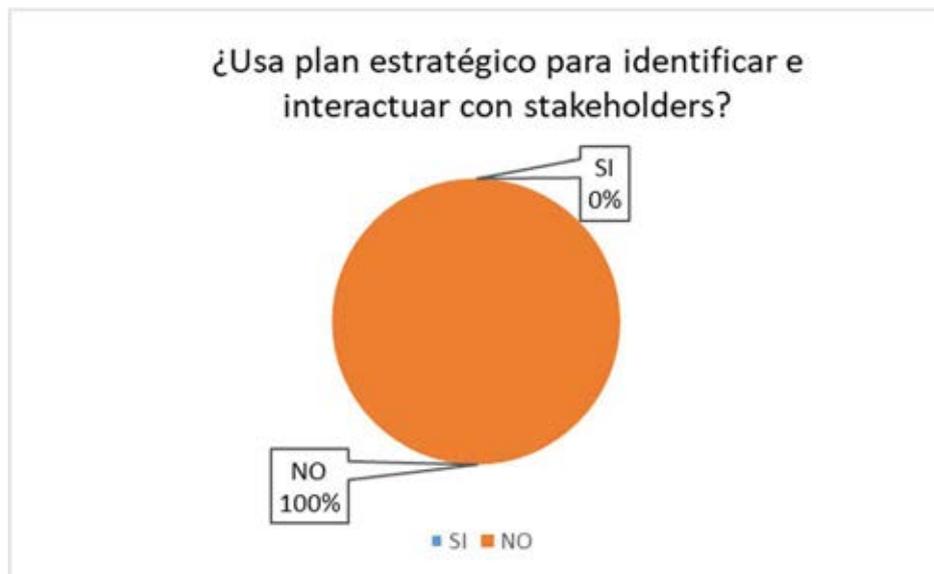
Tabla 49. Informantes clave participantes en las entrevistas en profundidad y facilitadores de la observación directa participante para la casuística de San Luis Potosí, México (2018)

El 100% de los entrevistados afirma que las organizaciones que representan necesitan realizar fundraising (Gráfica 85) para obtener recursos económicos que les permitan sostenerse y desarrollar proyectos que les permitan innovar en sus procesos y en su impacto social.



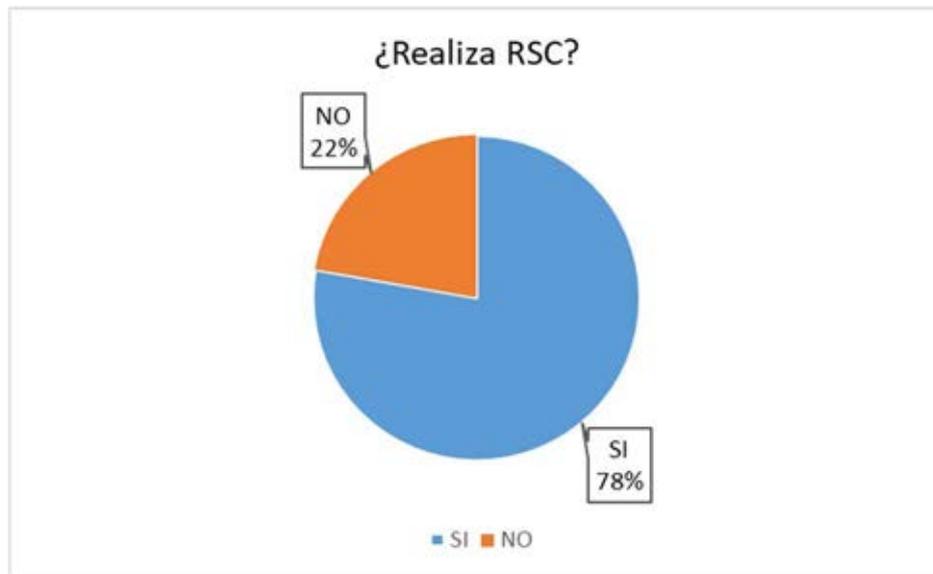
Gráfica 85. Entidades que precisan realizar *fundraising* en San Luis Potosí.

Sin embargo, a la hora de analizar la gestión y planificación de las interacciones con los *stakeholders* para que sumen recursos a dichas necesidades, el 100% reconoce que no usa un plan ni un mapa de identificación estratégica para abordarles profesionalmente. Ver gráfica 86.



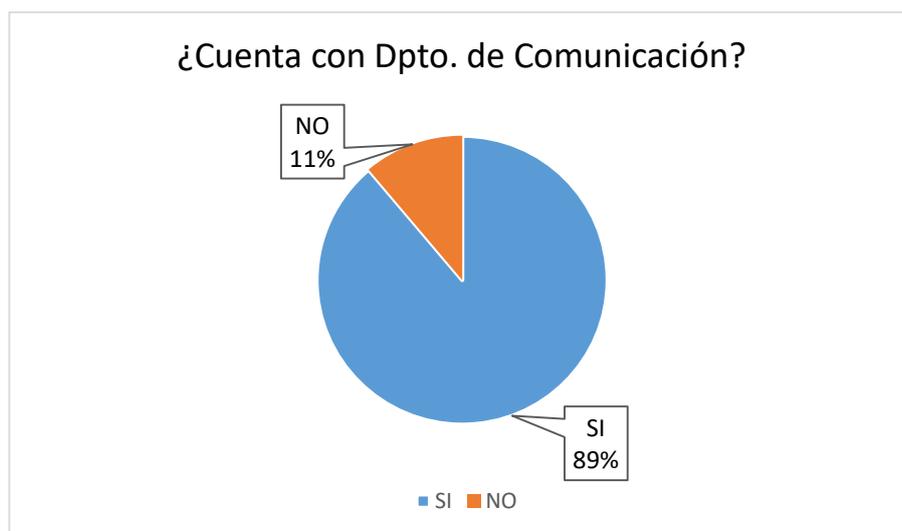
Gráfica 86. Gestión estratégica de *stakeholders* en entidades entrevistadas. San Luis Potosí 2018

Con respecto a las prácticas de RSC como parte de su misión corporativa (ver gráfica 87), el 78% de las entidades entrevistadas afirman tenerla presente y realizar actividades de conciliación laboral, social y cultural, además de la concienciación de la protección del medioambiente.

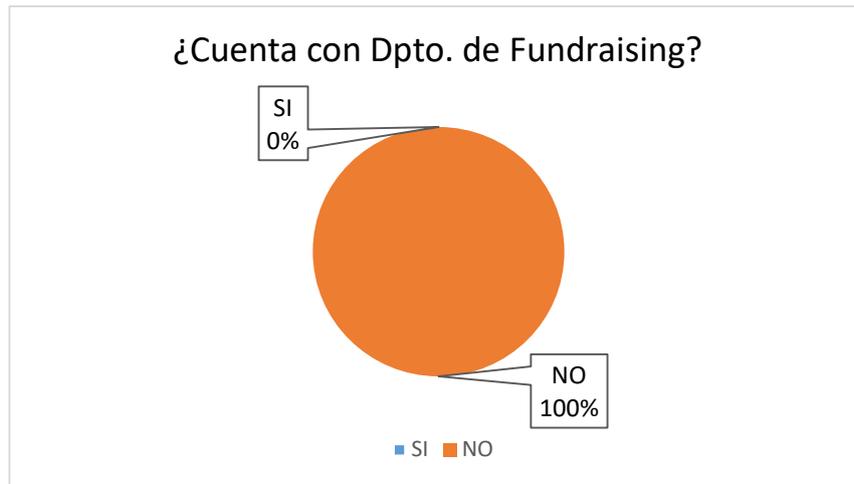


Gráfica 87. Volumen de organizaciones entrevistadas en San Luis Potosí (2018) que practican la RSC.

Y aunque un 89% dispone de un dpto. propio de Comunicación para la emisión de mensajes a *stakeholders* (gráfica 88), principalmente en entornos digitales; el 100% de los casos no prolonga estas y otras actividades específicas de RR.PP. a poner en práctica de manera eficiente el fundraising que tanto desea, por lo que no contempla un área específica destinada a tal fin. (ver gráfica 89)



Gráfica 88. Entidades de SLP que cuentan con un dpto. propio de Comunicación.



Gráfica 89. Organizaciones entrevistadas en San Luis Potosí que disponen de un área profesional de *fundraising*.

Ahondando en las necesidades económicas de las entidades, se consigue acceso a las cuentas y necesidades detalladas de la Delegación de Cultura de Gobierno (ver tabla 50), con la que trabaja internamente para buscar activamente financiación de los proyectos prioritarios, muchos de ellos por cuestiones básicas de rehabilitación de infraestructuras por cuestiones de seguridad. Otros proyectos, de reciente creación, como el museo Leonora Carrington de Xilitla, para su puesta en valor mediante la optimización de recursos en comunicación para aumentar su rentabilidad.

PROYECTO	DESCRIPCIÓN	LOCALIZACIÓN	IMPORTE	CONCEPTO
Rehabilitación del espacio Escultórico del Desierto	El Espacio se puede abrir al concluir 2 etapas (6 mdp). 1a. etapa: Rehabilitación del espacio, instalación eléctrica y sanitaria, pintura y acabados en muros y pisos, impermeabilización en terraza y rehabilitación de 2 esculturas. 2a. etapa: Rehabilitación del camino, caseta de acceso y rehabilitación de 2 esculturas más. 3a. etapa costaría 3 mdp: Realización de 3 esculturas y reforestación de áreas intervenidas por la obra.	Vanegas	6.000.000	Infraestructura Cultural
Rehabilitación del Teatro de la Paz	Rehabilitar las fachadas, cubiertas y todas sus instalaciones: eléctrica, iluminación, audio, dimers, videovigilancia, aire acondicionado, mecánica teatral y vestimenta teatral, con el fin de preservar el edificio para que siga funcionando como centro cultural, sin peligro para visitantes y trabajadores: Reintegrar piezas de piedra labrada faltantes en los balcones y cornisas de fachadas. Aplicar pintura en fachadas. Proteger los techos de filtraciones de agua. Rehabilitar instalación eléctrica y de iluminación con tecnología led. Mecánica teatral y piso foro. Instalación de videovigilancia. <del>Reemplazar Sistema de audio. Impermeabilización de cubiertas</del>	San Luis Potosí	20.000.000	Infraestructura Cultural
Rehabilitación del Museo Virreinato	El inmueble lo componen dos partes, la parte en donde está instalado el Museo del Virreinato, ubicada en los restos del convento del siglo XVIII en planta baja y en los agregados de la planta alta de los siglos XIX y XX. Se quiere recuperar la capilla doméstica de la planta alta para integrarla al discurso museográfico y de exposición. La segunda parte corresponde al colegio del siglo XIX, con un amplio patio y las crujeas agregadas en el tercer piso, en esta parte se instalará el discurso del Camino Real de Tierra Adentro, distribuido en doce salas. En esta solicitud se trabajaría con esta parte como una primera etapa. En el Itinerario del Camino Real de Tierra Adentro, se hará énfasis en el territorio potosino y en la Intendencia de San Luis. Las temáticas de las Salas del Camino Real de Tierra Adentro son doce: El itinerario, la minería, los yacimientos, la sal, el mercurio, la Intendencia, el mercurio, la arquitectura de la plata, fiestas y tradiciones, gastronomía, música, textiles y la vida	San Luis Potosí	4.500.000	Infraestructura Cultural
Esculturas faltantes Museos Carrington	Esculturas de mediano formato que se integrarán al acervo	Xilitla	3.000.000	Acervo artístico
Patronato Fray Diego de Basalenque	Apoyo para una ex capilla agustina en proceso de restauración	San Luis Potosí	1.000.000	Preservación y difusión del patrimonio
Rehabilitación del Centro Cultural de la Huasteca Potosina	Rehabilitación y equipamiento de teatro, reacondicionamiento de explanada principal para foro al aire libre y usos mixtos, reubicación de asta bandera y colocación de reja perimetral en la propiedad.	Ciudad Valles	5.574.250	Infraestructura Cultural
Rehabilitación de Espacios Culturales	Mantenimiento de techos (retirar impermeabilización antiguo, limpieza de bajantes de agua, eliminación de arborescencias en muros y cubiertas. Reposición de vigas y aplanado en pretilos y coronas. Reponer piezas faltantes de cantería. Impermeabilizar azoteas. Aplicación de pintura. Eliminar humedades en las bases de los muros. Reparar y barnizar carpintería en ventanas y pisos. Fumigación de carpintería y subsuelo por invasión de termitas.	San Luis Potosí	9.100.000	Infraestructura Cultural
Rehabilitación del Centro Cultural de	Rehabilitación de cubiertas. Reposición de aplanados desprendidos. Aplicación de pintura de fachadas. Creación de museografía para museo de sitio	Salinas	2.890.000	Infraestructura Cultural
Rehabilitación del Centro Cultural de Real de Catorce, S.L.P.	Rehabilitación de las cuatro fachadas. Reposición de piezas de piedra faltantes. Reestructuración y restauración de piezas de piedra existentes. Reposición de aplanados desprendidos. Aplicación de pintura de fachadas	Catorce	4.000.000	Preservación y difusión del patrimonio cultural
Operación M. L. Carrington SLP.	Gatos de operación para los dos museos, en Xilitla y San Luis potosí, son servicios generales, materiales y suministros y acciones de divulgación cultural y talleres relacionados con el surrealismo	San Luis Potosí	3.667.040	Animación cultural
Operación M. L. Carrington Xilitla.			2.200.224	Animación cultural
Consejo del Museo Leonora Carrington Xilitla	Servicios de asesoría para la difusión de los museos y para la gestión de acervos y acciones culturales	Xilitla	960.000	Animación cultural
Consejo del Museo Leonora Carrington Xilitla		Xilitla	960.000	Animación cultural
Animación cultural en el estado 2018	Acciones de divulgación cultural y de apoyo a festivales en proceso de consolidación	Todo el estado	2.000.000	Animación cultural
4o Festival de Novela Negra		San Luis Potosí	500.000	Festivales
Festival de Ópera		San Luis Potosí	500.000	Festivales
Festival del desierto		Zona Altiplano	500.000	Festivales
Compañía Estatal de Danza Folclórica	Apoyo para vestuario y diversas actividades de promoción y difusión de la compañía	San Luis Potosí	500.000	Animación cultural
125 Aniversario Teatro de la Paz	Programa cultural para conmemorar los 125 años del más emblemático espacio cultural del estado	San Luis Potosí	5.000.000	Animación cultural
Programa de publicaciones	Programa anual de publicaciones de la Secretaría	San Luis Potosí	750.000	Fomento a la lectura
Escultura UASLP	Apoyo para la creación de una escultura conmemorativa	San Luis Potosí	1.500.000	Acervo artístico
<b>Total en pesos mexicanos</b>			<b>75.101.514</b>	<b>3.492.018 €</b>

Tabla 50. Prioridades de *fundraising* para inversiones en el patrimonio cultural 2019. Fuente: Secretaría de Estado de Cultura de San Luis Potosí, 2018

Como últimos apuntes relevantes de los datos recabados en la casuística de SLP, se encuentra el proyecto de gestión y responsabilidad culturales empresarial.

Este proyecto creado por la Secretaría de Cultura del Estado en 2018, pretende dinamizar la involucración del sector privado, mediante el concepto de «Empresas Culturalmente Responsables», siendo la primera vez que un gobierno aplica el término<sup>270</sup> de manera explícita.

El objeto principal de esta denominación es trasladar al sector empresarial y un paso más allá de los emergentes valores sociales y ecológicos. A través de la promoción de la certificación de “Empresas y Organizaciones Culturalmente Responsables”. Tal y como manifiesta el informe interno del gobierno de SLP, aún no publicado a primeros de 2019,

“Esta certificación sería una innovación por lo menos en nuestro país, y probablemente en el mundo. CANACINTRA<sup>271</sup> sería la primera organización en implementar este tan importante certificado en un trabajo conjunto con la Secretaria de Cultura”.

En la fase preliminar de este proyecto, pendiente aún de firma a finales de 2018, se están definiendo las bases, funciones y estructura necesaria para articular ejecutivamente el enlace entre la entidad promotora y responsable de la gestión cultural esto es, desde la propia delegación, y las empresas susceptibles de interés en el desarrollo cultural de su entorno de actuación.

---

<sup>270</sup> “No existe ninguna norma ni procedimiento capaz de certificar la Responsabilidad Cultural de las Empresas y Organizaciones. Existen varias certificaciones, tales como el de «Empresa Socialmente Responsable», «Empresa Ecológicamente Responsable» pero en cuanto a todo lo relacionado con la responsabilidad cultural sabemos que no hay nada.” Cissi Montilla, Directora General de Desarrollo Cultural de la Delegación de Cultura del Gobierno de San Luis Potosí, México.

<sup>271</sup> CANACINTRA - Cámara Nacional de la Industria de Transformación. Organismo empresarial que representa los intereses del Sector Industrial de México. Dada su infraestructura y representatividad, es considerada la más importante a nivel Latinoamérica. <http://canacindra.org.mx/cintra/canacindra.html>

Para trasladar la idea a un valor real y medible, el gobierno regional reconoce necesitar en primer lugar de una entidad independiente, sin vínculos políticos evidentes, que adquiera un rol arbitrario, objetivo y regulador de las certificaciones “Empresa Culturalmente Responsable”. Este puesto o rol, está actualmente aún sin cubrir, y toma como ejemplo de referencia el modelo de las certificaciones de «ESR-Empresa Socialmente Responsable»<sup>272</sup>, gestionadas por el Gobierno y el grupo VIPS, a través del el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI)<sup>273</sup> creado por 21 entidades (ver tabla 51) de gran influencia en el desarrollo económico y social del país.

ENTIDAD	MISIÓN FUNDACIONAL	AÑO CREACIÓN	PRESIDENCIA	VISIBLE	EMPRESAS EN PROPIEDAD
COMPARTIR, Fundación Social, I.A.P.	Desarrollo social		Manuel Arango Arias	No	Grupo Cifra: Aurrerá, Superama, Vips, Suburbia, etc.
Fomento Cultural Banamex, A.C.	Desarrollo cultural		Brandee McHale	No	Banco Nacional de México
Fundación Amparo-Museo Amparo	Asistencia social, educación y cultura	1979	Manuel Espinosa Yglesias	Sí	Banco de Comercio - Bancomer
Fundación BBVA Bancomer	Asistencia social, emprendimiento, educación y cultura		Luis Robles Miaja	No	Bancomer, BBVA México, Robles y Zaldívar, S.C., etc.
Fundación Cultural Televisa, A.C.	Educación y cultura		Emilio Azcárraga Jean	Sí	Grupo Televisa: sky, The Brands Group, Estadio Azteca, Univisión, AISA Apuestas Internacionales S.A. de C.V., etc.
Fundación Herdez, A.C.	Investigación y desarrollo alimentario	1988	Héctor Hernández-Pons Torres	Sí	Grupo Herdez: Barilla, Nestlé México, McCormick, etc.
Fundación Javier Barros Sierra, A.C.	Desarrollo económico, social, cultural	1975	Antonio Alonso Concheiro	Sí	Analítica Consultores
Fundación Mary Street Jenkins	Desarrollo social, educación y cultura	1955	Elodia Sofía de Landa de Jenkins	Sí	En Panamá
Fundación Mexicana de Reintegración Social, A.C.	Seguridad pública	1983	Jaime Cortés Rocha	No	Bufete Jurídico, Desarrolladora Homex, SAB de CV.
Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural, A.C.	Desarrollo Rural	1969	Victor Manuel López García	No	
Fundación Mexicana para la Calidad Total, A.C.	Sistemas de calidad para empresas	1989		No	
Fundación Mexicana para la Educación Ambiental, A.C.	Educación ambiental			No	
Fundación Mexicana para la Salud, A.C.	Formación en salud y de recursos humanos	1985	Héctor Valle Mesto	Sí	
Fundación Miguel Alemán, A.C.	Educación y cultura	1984		Sí	Política y Televisa
Fundación Protectora de Niños con Cáncer, I.A.P.	Sin detallar			No	
Grupo de Estudios del Nacimiento, A.C.	Sin detallar			No	
Instituto Cultural Domecq, A.C.	Educación, cultura y medioambiente	1977	Jaime Camil	No	Casa Pedro Domecq
Junior League de México, I.A.P.	Educación y bienestar social	1930	Kathy Butcher	Sí	
Mariposa Monarca, A.C.	La mariposa monarca			No	
Nuestros Niños, I.A.P.	Hijos de madres trabajadoras	1991		No	
P.V.O. de México	Lectura para niños hospitalizados	1988	Constance Towers Gavin	Sí	

Tabla 51. Socios Fundadores del CEMEFI, emisores del certificado de ESR.  
Elaboración propia.

<sup>272</sup> ESR- Empresa Socialmente Responsable, es una certificación emitida por el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) desde el año 2001 a empresas y organizaciones con domicilio fiscal en México, en reconocimiento al cumplimiento de criterios relativos a la sustentabilidad económica, social y ambiental. [https://es.wikipedia.org/wiki/Empresa\\_socialmente\\_responsable\\_\(certificación\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Empresa_socialmente_responsable_(certificación))

<sup>273</sup> El CEMEFI se compone a fecha de febrero de 2019, por un total de 1,584 instituciones y personas: 1,350 fundaciones y organizaciones, 142 empresas, 50 personas, 12 entidades gubernamentales y 30 consultores expertos. <https://www.cemefi.org/cemefi/informacion-institucional.html> consultado el 9 de febrero de 2019.

## Referencias capítulo 6

### ANÁLISIS DE CONTENIDOS MÁLAGA

Ars Málaga. Palacio Episcopal. <http://arsmalaga.es/>, consultado el 4 de febrero de 2016

Centre Pompidou Malaga. <http://www.centrepompidou-malaga.eu>, consultado el 4 de febrero de 2016

Centro de Arte Contemporáneo De Málaga (CAC). <http://www.cacmalaga.eu>, consultado el 4 de febrero de 2016

Colección del Museo Ruso, San Petersburgo Málaga. <http://www.coleccionmuseoruso.es/>, consultado el 4 de febrero de 2016

Fundación Picasso. Museo Casa Natal. <http://fundacionpicasso.malaga.eu/>, consultado el 4 de febrero de 2016

Mimma. Museo Interactivo De La Música De Málaga. <http://www.mimma.es>, consultado el 4 de febrero de 2016

Museo & Tour Málaga Club de Fútbol. <http://www.malagacf.com/elclub/museo>, consultado el 4 de febrero de 2016

Museo Alborania – Aula del Mar. <http://www.auladelmar.info>, consultado el 4 de febrero de 2016

Museo Automovilístico de Malaga. <http://www.museoautomovilmalaga.com>, consultado el 4 de febrero de 2016

Museo Carmen Thyssen Málaga. <http://www.carmenthyssenmalaga.org/es>, consultado el 5 de febrero de 2016

Museo Catedralicio. <http://www.diocesismalaga.es/visita-a-la-catedral-y-museo-catedralicio/>, consultado el 5 de febrero de 2016

Museo Cofradía de los Estudiantes. <http://www.cofradiaestudiantes.es/index.php/2015-10-15-14-06-48/zona-museistica>, consultado el 5 de febrero de 2016

Museo Cofradía del Santo Sepulcro. <http://hermandadsepulcro.org/index.php/casa-hermandad/museo>, consultado el 5 de febrero de 2016

Museo de Arte Flamenco de la Peña Juan Brea. <http://www.museoflamencojuanbrea.com>, consultado el 5 de febrero de 2016

Museo de Artes y Costumbres Populares. <http://www.museoartespopulares.com>, consultado el 5 de febrero de 2016

Museo de la Archicofradía de la Esperanza. <http://www.pasoyesperanza.es/>, consultado el 5 de febrero de 2016

Museo del Cautivo y la Trinidad. <http://www.cautivo.es/horario-del-museo-cautivo-trinidad/>, consultado el 5 de febrero de 2016

Museo del Patrimonio Municipal (MUPAM). <http://www.museodelpatrimoniomunicipal.malaga.eu>, consultado el 5 de febrero de 2016

Museo del Vidrio y Cristal de Málaga. <http://www.museovidrioycristalmalaga.com>, consultado el 6 de febrero de 2016

Museo del Vino. <http://www.museovinomalaga.com>, consultado el 6 de febrero de 2016

Museo Félix Revello De Toro. <http://www.museorevellodetoro.net>, consultado el 6 de febrero de 2016

Museo Nacional del Aeropuerto y Transporte Aereo. <http://www.aeroplaza.org>, consultado el 6 de febrero de 2016

Museo Picasso Málaga. <http://www.museopicassomalaga.org>, consultado el 6 de febrero de 2016

Museo Tesoro de la Cofradía de la Expiración <http://www.expiracion.org/visita-casa-museo/>, consultado el 6 de febrero de 2016

Museo y Basílica de Santa María de la Victoria. <http://www.santamariadelavictoria.com/>, consultado el 6 de febrero de 2016

Museum Jorge Rando. <http://www.museojorgerando.org>, consultado el 6 de febrero de 2016, consultado el 6 de febrero de 2016

Principia. Centro De Ciencia. <http://www.principia-malaga.com/>, consultado el 6 de febrero de 2016

Yacimientos Arqueológicos de La Araña. <http://www.complejohumo.org>, consultado el 6 de febrero de 2016

### ANÁLISIS DE CONTENIDOS WAGENINGEN

Airborne Museum Hartenstein. <https://www.airbornemuseum.nl/en/home>, consultado el 24 de julio de 2017

Amerongen Castle. <https://www.kasteelamerongen.nl/en>, consultado el 24 de julio de 2017

Beeldengalerij Het Depot / Villa Hinkeloord. <https://www.hetdepot.nl/>, consultado el 24 de julio de 2017

Belmonte Arboretum Wageningen. <https://belmontearboretum.nl/>, consultado el 24 de julio de 2017

Castle Doorwerth. <https://www.glk.nl/english/>, consultado el 24 de julio de 2017

De Casteelse Poort. <https://www.casteelsepoort.nl/>, consultado el 24 de julio de 2017

Kijk en Luistermuseum. <http://kijkenluistermuseum.nl/>, consultado el 24 de julio de 2017

Ouwehands Dierenpark Rhenen. <https://www.ouwehand.nl/>, consultado el 24 de julio de 2017

Warmuseum Arnhem. <https://www.arnhemsoorlogsmuseum.com/>, consultado el 24 de julio de 2017

World Soil Museum. <https://wsm.isric.org/>, consultado el 24 de julio de 2017

## ANÁLISIS DE CONTENIDOS OXFORD

Ashmolean Museum. <https://www.ashmolean.org/>. consultado el 20 de julio de 2018

Bate Collection of Musical Instruments. <http://www.bate.ox.ac.uk/>, consultado el 18 de julio de 2018

BBC:

<http://www.bbc.com/news/uk-england-oxfordshire-38309233>, consultado el 14 de enero de 2017

<http://www.bbc.com/news/magazine-37501119>, consultado el 14 de enero de 2017

<http://www.bbc.com/news/magazine-37442351>, consultado el 14 de enero de 2017

<http://www.bbc.com/news/uk-england-oxfordshire-36597055>, consultado el 14 de enero de 2017

<http://www.bbc.com/news/entertainment-arts-36604354>, consultado el 14 de enero de 2017

<http://www.bbc.com/news/uk-england-oxfordshire-36191978>, consultado el 14 de enero de 2017

<http://www.bbc.com/news/uk-england-oxfordshire-36103681>, consultado el 14 de enero de 2017

<http://www.bbc.com/news/uk-england-oxfordshire-35870656>, consultado el 14 de enero de 2017

<http://www.bbc.com/news/world-35756284>, consultado el 14 de enero de 2017

<http://www.bbc.com/news/uk-35612876>, consultado el 14 de enero de 2017

<http://www.bbc.com/news/uk-england-oxfordshire-35291243>, consultado el 14 de enero de 2017

Bodleian Libraries:

[http://www.bodleian.ox.ac.uk/\\_data/assets/pdf\\_file/0003/213186/Michaelmas\\_Newsletter\\_BodleianLibraries\\_102016.pdf](http://www.bodleian.ox.ac.uk/_data/assets/pdf_file/0003/213186/Michaelmas_Newsletter_BodleianLibraries_102016.pdf), consultado el 15 de enero de 2017

<http://www.bodleian.ox.ac.uk/bodley/news/2016/dec-12>, consultado el 15 de enero de 2017

[http://www.bodleian.ox.ac.uk/data/assets/pdf\\_file/0003/213186/Michaelmas\\_Newsletter\\_BodleianLibraries\\_102016.pdf](http://www.bodleian.ox.ac.uk/data/assets/pdf_file/0003/213186/Michaelmas_Newsletter_BodleianLibraries_102016.pdf), consultado el 15 de enero de 2017

<http://www.bodleian.ox.ac.uk/bodley/news/2016/nov-11>, consultado el 15 de enero de 2017

<http://www.bodleian.ox.ac.uk/bodley/news/2016/nov-03>, consultado el 15 de enero de 2017

<http://www.bodleian.ox.ac.uk/bodley/news/2016/oct-22>, consultado el 15 de enero de 2017

<http://www.bodleian.ox.ac.uk/bodley/news/2016/oct-18>, consultado el 15 de enero de 2017

<http://www.bodleian.ox.ac.uk/bodley/news/2016/oct-06>, consultado el 15 de enero de 2017

<http://www.bodleian.ox.ac.uk/bodley/news/2016/sep-30>, consultado el 15 de enero de 2017

<http://www.bodleian.ox.ac.uk/bodley/news/2016/sep-16>, consultado el 15 de enero de 2017

<http://www.bodleian.ox.ac.uk/bodley/news/2016/sep-12>, consultado el 15 de enero de 2017

<http://www.bodleian.ox.ac.uk/bodley/news/2016/aug-24>, consultado el 15 de enero de 2017

<http://www.bodleian.ox.ac.uk/bodley/news/2016/aug-18>, consultado el 15 de enero de 2017

<http://www.bodleian.ox.ac.uk/bodley/news/2016/aug-12>, consultado el 15 de enero de 2017

<http://www.bodleian.ox.ac.uk/bodley/news/2016/aug-03>, consultado el 15 de enero de 2017

<http://www.bodleian.ox.ac.uk/bodley/news/2016/jul-26>, consultado el 15 de enero de 2017

<http://www.bodleian.ox.ac.uk/bodley/news/2016/jul-14>, consultado el 15 de enero de 2017

<http://www.ox.ac.uk/news/2016-07-07-tour-guide-app-now-available-oxford-exhibitions>, consultado el 15 de enero de 2017

<http://www.bodleian.ox.ac.uk/bodley/news/2016/jun-23>, consultado el 15 de enero de 2017

<http://www.bodleian.ox.ac.uk/bodley/news/2016/jun-22>, consultado el 15 de enero de 2017

<http://www.bodleian.ox.ac.uk/bodley/news/2016/jun-13>, consultado el 15 de enero de 2017

<http://www.bodleian.ox.ac.uk/bodley/news/2016/jun-09>, consultado el 15 de enero de 2017

<http://www.bodleian.ox.ac.uk/bodley/news/2016/jun-06>, consultado el 15 de enero de 2017

<http://www.bodleian.ox.ac.uk/bodley/news/2016/may-20>, consultado el 15 de enero de 2017

<http://www.bodleian.ox.ac.uk/bodley/news/2016/may-19>, consultado el 15 de enero de 2017

<http://www.bodleian.ox.ac.uk/bodley/news/2016/may-11>, consultado el 15 de enero de 2017

<http://www.bodleian.ox.ac.uk/bodley/news/2016/may-11-2>, consultado el 15 de enero de 2017

<http://www.bodleian.ox.ac.uk/bodley/news/2016/may-03>, consultado el 15 de enero de 2017

<http://www.bodleian.ox.ac.uk/bodley/news/2016/apr-29>, consultado el 15 de enero de 2017

<http://www.bodleian.ox.ac.uk/bodley/news/2016/apr-14>, consultado el 15 de enero de 2017

<http://www.bodleian.ox.ac.uk/bodley/news/2016/mar-01>, consultado el 15 de enero de 2017

<http://www.bodleian.ox.ac.uk/bodley/news/2016/feb-17>, consultado el 15 de enero de 2017

<http://www.bodleian.ox.ac.uk/bodley/news/2016/feb-08>, consultado el 15 de enero de 2017

<http://www.bodleian.ox.ac.uk/bodley/news/2016/feb-05>, consultado el 15 de enero de 2017

<http://www.bodleian.ox.ac.uk/bodley/news/2016/jan-18>, consultado el 15 de enero de 2017

<http://www.bodleian.ox.ac.uk/bodley/news/2016/jan-07>, consultado el 15 de enero de 2017

C. S. Lewis House. <http://www.cslewis.org/>, consultado el 18 de julio de 2018

Christ Church Picture Gallery. <https://www.chch.ox.ac.uk/gallery>, consultado el 18 de julio de 2018

Financial Times: <http://search.ft.com/search?queryText=bodleian>, consultado el 11 de enero de 2017

Modern Art Oxford. <https://www.modernartoxford.org.uk/>, consultado el 18 de julio de 2018

Museum of Oxford. <https://www.oxford.gov.uk/museumofoxford>, consultado el 18 de julio de 2018

Museum of the History of Science. <https://www.hsm.ox.ac.uk/>, consultado el 18 de julio de 2018

Oxford Bus and Morris Museum. <https://www.oxfordbusmuseum.org/>, consultado el 18 de julio de 2018

Oxford Castle. <https://www.oxfordcastleandprison.co.uk/>, consultado el 18 de julio de 2018

Oxford University Museum of Natural History. <https://www.oumnh.ox.ac.uk/>, consultado el 18 de julio de 2018

Oxford University Press Museum. <http://global.oup.com/uk/archives/5.html>, consultado el 18 de julio de 2018

Pitt Rivers Museum. <https://www.prm.ox.ac.uk/join-support>, consultado el 18 de julio de 2018

Science Oxford. <https://scienceoxford.com/>, consultado el 18 de julio de 2018

The Daily Telegraph:

<http://www.dailytelegraph.com.au/search-results?q=bodleian>, consultado el 12 de enero de 2017

<http://www.theaustralian.com.au/life/travel/in-hallowed-halls-of-oxford-and-cambridge/news-story/028ce0dbaadb290026eb68a911eab16c>, consultado el 12 de enero de 2017

<http://www.dailytelegraph.com.au/search-results?q=bodleian>, consultado el 12 de enero de 2017

<http://www.dailytelegraph.com.au/search-results?q=bodleian>, consultado el 12 de enero de 2017

<http://www.dailytelegraph.com.au/search-results?q=bodleian>, consultado el 12 de enero de 2017

The Independant:

<http://www.independent.co.uk/news/world/americas/mexico-codex-selden-hidden-images-text-manuscript-precolonial-spanish-conquest-a7204061.html>,

<http://www.independent.co.uk/arts-entertainment/how-to-celebrate-shakespeare-a-round-up-of-the-cultural-events-taking-place-this-weekend-a6996796.html>, consultado el 11 de enero de 2017

<https://www.indy100.com/article/seven-people-of-colour-who-should-be-on-britains-banknotes--b1ZmFln5vZZ>, consultado el 11 de enero de 2017

<http://www.independent.co.uk/voices/comment/a6802466.html>, consultado el 11 de enero de 2017

The Guardian:

<https://www.theguardian.com/books/2016/dec/01/jane-austen-mothers-verdict-on-mansfield-park-british-library>, consultado el 13 de enero de 2017

<https://www.theguardian.com/world/2016/nov/22/explosive-history-volcanoes-bodleian-exhibition-vesuvius-oxford>, consultado el 13 de enero de 2017

<https://www.theguardian.com/artanddesign/2016/jul/14/riba-stirling-prize-shortlist-announced-architecture>, consultado el 13 de enero de 2017

<https://www.theguardian.com/books/2016/jul/05/10000-caine-prize-for-african-writing-goes-to-lidudumalingani>, consultado el 13 de enero de 2017

<https://www.theguardian.com/culture/2016/may/25/shakespeares-first-four-folios-sell-at-auction-for-almost-25m>, consultado el 13 de enero de 2017

<https://www.theguardian.com/books/2016/may/03/jrr-tolkien-annotated-map-middle-earth-bodleian-lord-rings-hobbit>, consultado el 13 de enero de 2017

<https://www.theguardian.com/books/2016/apr/26/ruth-scurr-i-wanted-to-make-john-aubrey-present-and-vivid-in-our-times>, consultado el 13 de enero de 2017

<https://www.theguardian.com/travel/2016/apr/20/shakespeare-400-festivals-plays-stratford-london-oxford>, consultado el 13 de enero de 2017

<https://www.theguardian.com/artanddesign/2016/apr/15/caravaggio-week-art-british-museum-sicily-v-and-a>, consultado el 13 de enero de 2017

<https://www.theguardian.com/books/2016/feb/21/gillian-avery-obituary>, consultado el 13 de enero de 2017

<https://www.theguardian.com/politics/2016/feb/19/edward-heath-inquiry-police-recruit-more-investigators>, consultado el 13 de enero de 2017

<https://www.theguardian.com/books/2016/jan/19/oxford-literary-festival-to-consider-paying-authors-outcry-philip-pullman>, consultado el 13 de enero de 2017

<https://www.theguardian.com/childrens-books-site/2016/jun/09/top-10-best-secret-libraries-of-all-time>, consultado el 13 de enero de 2017

The paper boy. <http://www.thepaperboy.com/uk/uk-top-10-newspapers.cfm>, consultado el 8 de enero de 2017

<http://www.news.com.au/lifestyle/sunday-style/its-the-end-of-reading-as-we-know-it/news-story/362dc0a37adacfb2e532315a0d7d8f4>, consultado el 12 de enero de 2017

<http://www.news.com.au/technology/science/archaeology/reinterpretation-of-dresden-codex-produces-clues-of-unexpectedly-advanced-mayan-astronomy/news-story/4e2a446ea5afecd0d956121d7eee219f>, consultado el 12 de enero de 2017

The Oxford Union Society Library and Murals. <https://www.oxford-union.org/library/murals>, consultado el 18 de julio de 2018

The Story Museum. <https://www.storymuseum.org.uk/>, consultado el 18 de julio de 2018

## ANÁLISIS DE CONTENIDOS SAN LUIS POTOSÍ

Museo Comunitario Caich.

[https://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=museo&table\\_id=405](https://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=museo&table_id=405), consultado el 11 de noviembre de 2018

Museo de Arte Contemporáneo. <http://macsanluispotosi.com/2016/07/27/historia-del-museo-de-arte-contemporaneo-de-san-luis-potosi/>, consultado el 11 de noviembre de 2018

Museo de Arte Religioso. [http://sic.gob.mx/ficha.php?table=museo&table\\_id=1964](http://sic.gob.mx/ficha.php?table=museo&table_id=1964), consultado el 11 de noviembre de 2018

Museo de Arte Sacro San Pedro de Guadalcázar.

[https://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=museo&table\\_id=1110](https://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=museo&table_id=1110), consultado el 11 de noviembre de 2018

Museo de Ciudad del Maíz.

[https://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=museo&table\\_id=1515](https://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=museo&table_id=1515), consultado el 11 de noviembre de 2018

Museo de Historia Natural José Vilet Brullet.

[http://sic.gob.mx/ficha.php?table=museo&table\\_id=447](http://sic.gob.mx/ficha.php?table=museo&table_id=447), consultado el 11 de noviembre de 2018

Museo de las Culturas de la Huasteca Potosina Tamuantzán.

[https://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=museo&table\\_id=845](https://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=museo&table_id=845), consultado el 11 de noviembre de 2018

Museo de las Culturas de Matehuala.

<https://museomatehuala.wixsite.com/museodelasculturas>, consultado el 11 de noviembre de 2018

Museo del Ferrocarril Jesús García Corona <http://www.museodelferrocarril.gob.mx/>, consultado el 12 de noviembre de 2018

Museo del Virreinato de San Luis Potosí. <https://www.museodelvirreinato.org/museo/>, consultado el 12 de noviembre de 2018

Museo Federico Silva. Escultura Contemporánea. <http://www.museofedericosilva.org/>, consultado el 12 de noviembre de 2018

Museo Francisco Cossío. <https://www.museofranciscocossio.com/>, consultado el 12 de noviembre de 2018

Museo Interactivo Colibrí. <https://museocolibri.blogspot.com/>, consultado el 12 de noviembre de 2018

Museo Laberinto de las Ciencias y las Artes. <http://museolaberinto.com/>, consultado el 12 de noviembre de 2018

Museo Leonora Carrington San Luis Potosí. <http://www.leonoracarringtonmuseo.org/>, consultado el 12 de noviembre de 2018

Museo Leonora Carrington Xilitla. <http://www.leonoracarringtonmuseo.org/xilitla/>, consultado el 12 de noviembre de 2018

Museo Municipal Profesor Miguel Ángel Herrera Bravo. <http://www.rayonslp.com/museohistorico.html>, consultado el 12 de noviembre de 2018

Museo Nacional de la Máscara. <http://www.museonacionaldelamascara.com/>, consultado el 12 de noviembre de 2018

Pinacoteca de Centro de Difusión Cultural Raúl Gamboa. <http://www.institutopotosinodebellasartes.com/centro-de-difusion-cultural-raul-gamboa/>, consultado el 12 de noviembre de 2018

Sistema de Información Cultural, Gobierno de México. Museos de San Luis Potosí. <https://sic.gob.mx/index.php?table=museo> consultado el 26 de noviembre de 2018.

XE, Conversor de divisas. <https://www.xe.com/es/currencyconverter/convert/?Amount=1&From=EUR&To=MXN>, consultado el 12 de julio de 2019

#### OTRAS REFERENCIAS

CEMEFI. Socios fundadores. [https://www.cemefi.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4888](https://www.cemefi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=4888), consultado el 10 de marzo de 2019

Cock-Starkey, C. and Moller, V. (2016). Bodleianalia. Curious Facts about Britain's Oldest University Library. Bodleian Library, University of Oxford

Monroy Castillo, M. I., Carregha Lamadrid, L. (2006). San Luis Potosí, Patrimonio Natural y Cultural. Gobierno del Estado de San Luis Potosí. ISBN: 968-9178-00-8

The Bodleian Libraries. Strategy at University Of Oxford. <https://www.bodleian.ox.ac.uk/about/strategy>, consultado el 8 de julio de 2018

## CAPÍTULO 7. Interrelaciones, convergencias y divergencias

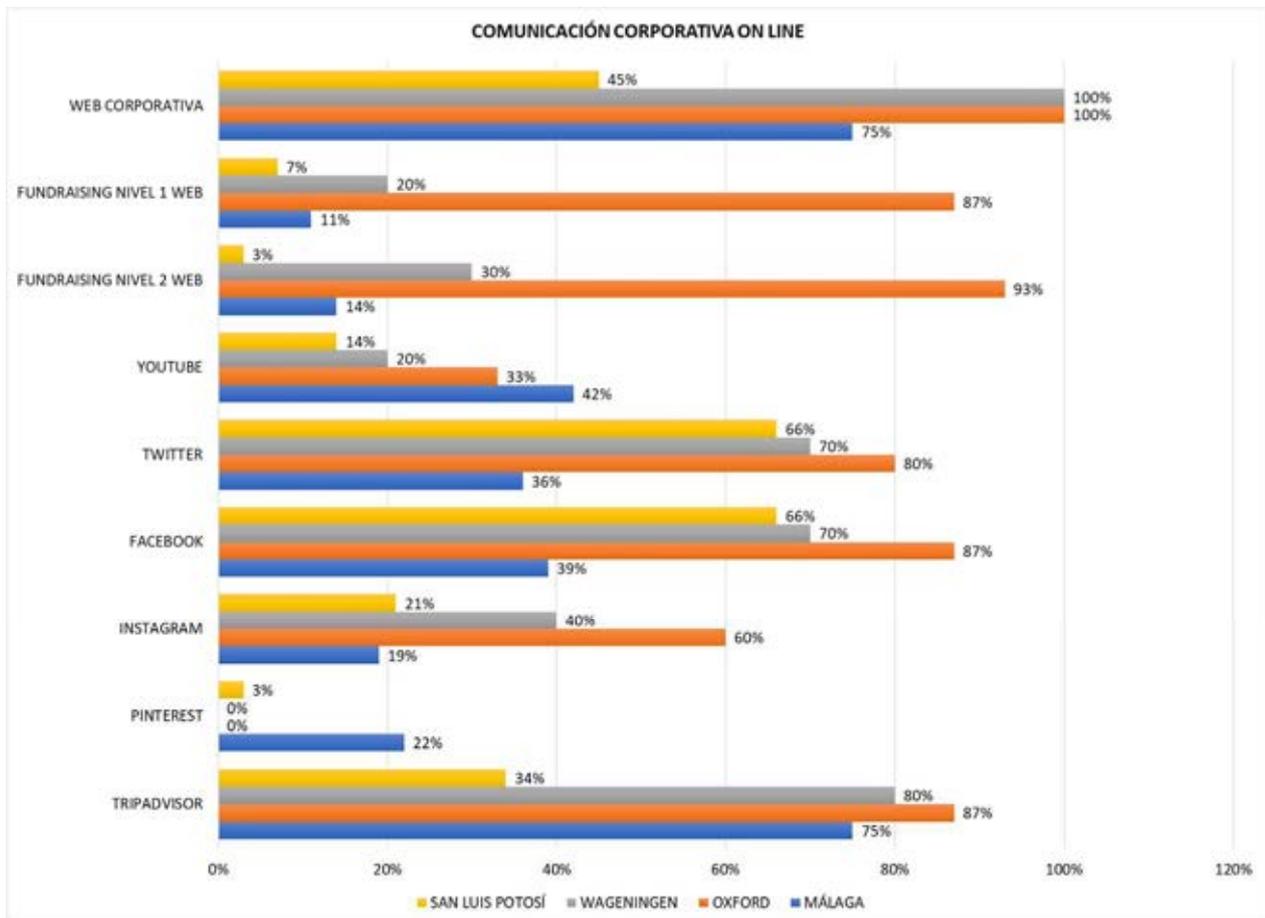
### 7.1. Interrelaciones de las 4 muestras

Los datos recabados por país gracias a la triangulación metodológica aplicada se unifican por criterios y categorías standard empleadas para dimensionar las diversas realidades internacionales. De esta manera se realizan extracciones generales comparables entre las cuatro casuísticas que componen el estudio de la praxis actual de la comunicación y las RR.PP. para el *fundraising*.

En cuanto al análisis de contenidos de las entidades culturales museísticas de los 4 países (ver tabla 52 y gráfica 90), se aprecian los máximos y mínimos de uso global de las redes sociales como herramientas de comunicación desde las entidades hacia sus diversos *stakeholders*, usuarios de soportes de diálogo y consulta digital.

CASUISTICA	n		WEB CORPORATIVA	FUNDRAISING NIVEL 1 WEB	FUNDRAISING NIVEL 2 WEB	FACEBOOK	TWITTER	YOUTUBE	INSTAGRAM	PINTEREST	TRIPADVISOR
MÁLAGA	36	SI	75%	11%	14%	39%	36%	42%	19%	22%	75%
		NO	25%	89%	86%	61%	64%	58%	81%	78%	25%
OXFORD	15	SI	100%	87%	93%	87%	80%	33%	60%	0%	87%
		NO	0%	13%	7%	13%	20%	67%	40%	100%	13%
WAGENINGEN	10	SI	100%	20%	30%	70%	70%	20%	40%	0%	80%
		NO	0%	80%	70%	30%	30%	80%	60%	100%	20%
SAN LUIS POTOSÍ	29	SI	45%	7%	3%	66%	66%	14%	21%	3%	34%
		NO	55%	93%	97%	34%	34%	86%	79%	97%	66%

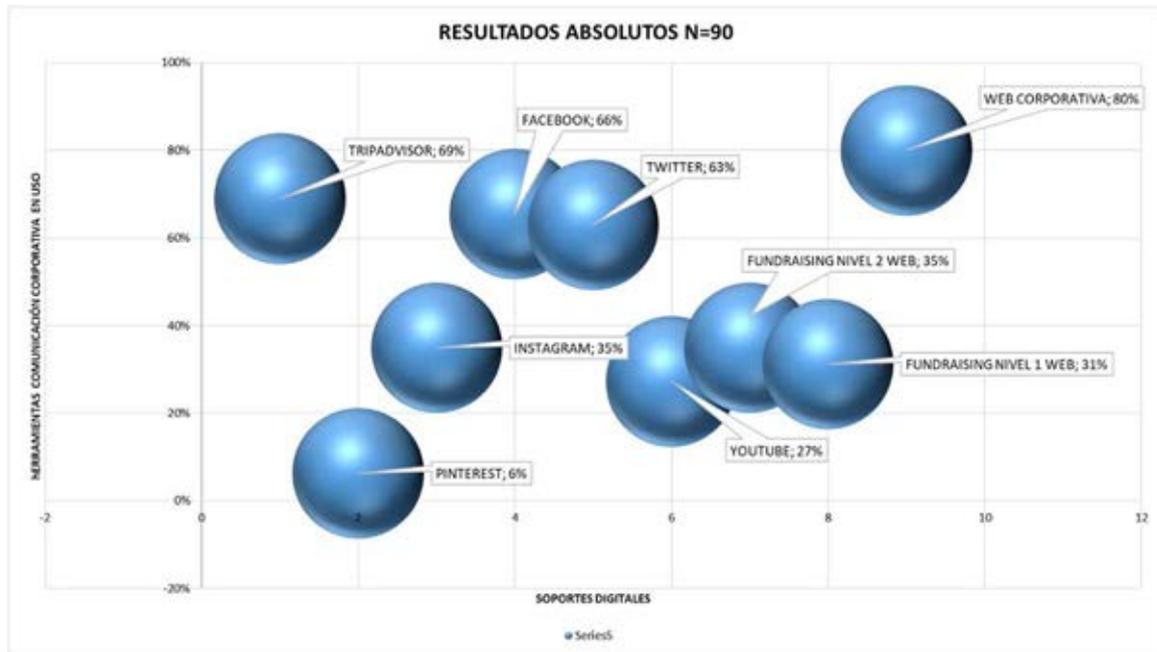
Tabla 52. Compendio global derivado de los análisis de contenidos de entidades culturales museísticas.



Gráfica 90. Grado de comunicación digital en cada casuística. Muestras culturales.

Del total de las 90 instituciones analizadas en este sentido, el 80% dispone de página web corporativa, y de éstas, el 31% tiene habilitada la sección de actividades de *fundraising* en su página principal y un 35% en un segundo nivel de navegación en el sitio oficial. Un 66% tiene abierta una página web en la red social Facebook y el 63% cuenta con usuario corporativo para emitir mensajes e interactuar en Twitter. El 35% comparte imágenes de corte artístico en Instagram, el 27% dispone de un repositorio de contenidos audiovisuales en YouTube y un 6% comparte información en tableros temáticos en Pinterest. Con

respecto a la vertiente más turística de la entidad, el 69% está presente de manera participativa en la plataforma de Tripadvisor. Ver gráfica 91.



Gráfica 91. Resultados absolutos del total de análisis de contenidos de muestras culturales de los cuatro casos de estudio.

Entrando en el análisis comparativo entre los casos, el primer dato básico es la presencia o ausencia de página web por parte de la organización. En los casos de Oxford y Wageningen, el 100% de la muestra cuenta con página propia en activo (ver gráfica 92). El estudio de Málaga expone que un 75% comparte sitio web oficial mientras que, en la comarca mexicana de San Luis Potosí, sólo un 45% dispone de web detectable a través de los buscadores Bing y Google.



Gráfica 92. Análisis comparativo por ausencia/presencia de página web corporativa en las muestras culturales.

Las casuísticas por país muestran una disparidad con respecto al grado de comunicación de las necesidades y herramientas de *fundraising* disponibles para que las personas interesadas en la labor de la entidad, mediante la visita a la página web oficial, puedan colaborar. Así, en el 87% de la muestra de Oxford se percibe a simple vista el apartado de la página principal en el que se recoge este tipo de contenidos, en Wageningen en un 20% de las entidades analizadas, en Málaga un 11% y en San Luis Potosí un 7%. Ver gráfica 93.



Gráfica 93. Niveles de habilitación de un área de *fundraising* en las webs culturales de los casos de estudio. Datos derivados del análisis de contenidos de museos.

En relación con las entrevistas realizadas en los 4 países, del total de la información recabada, se seleccionan 5 temas de alta relevancia para el estudio (ver tabla 53). Este principio tiene por objeto unificar criterios, a la vez que extraer datos extrapolables y factibles, para su interpretación consistente. De esta manera se dimensionan medidas viables, válidas y fiables que permiten un análisis comparativo efectivo.

CASUISTICA	n		NECESITA FUNDRAISING	REALIZA RSC	IDENTIFICACIÓN ESTRATÉGICA STAKEHOLDERS	DPTO. COMUNICACIÓN	DPTO. FUNDRAISING
AGP	23	SI	83%	74%	65%	83%	17%
		NO	17%	26%	35%	17%	83%
OXFORD	3	SI	100%	100%	100%	100%	100%
		NO	0	0%	0%	0%	0%
WAG	8	SI	69%	94%	50%	50%	0%
		NO	31%	6%	50%	50%	100%
SLP	15	SI	100%	78%	0%	89%	0%
		NO	0%	22%	100%	11%	100%

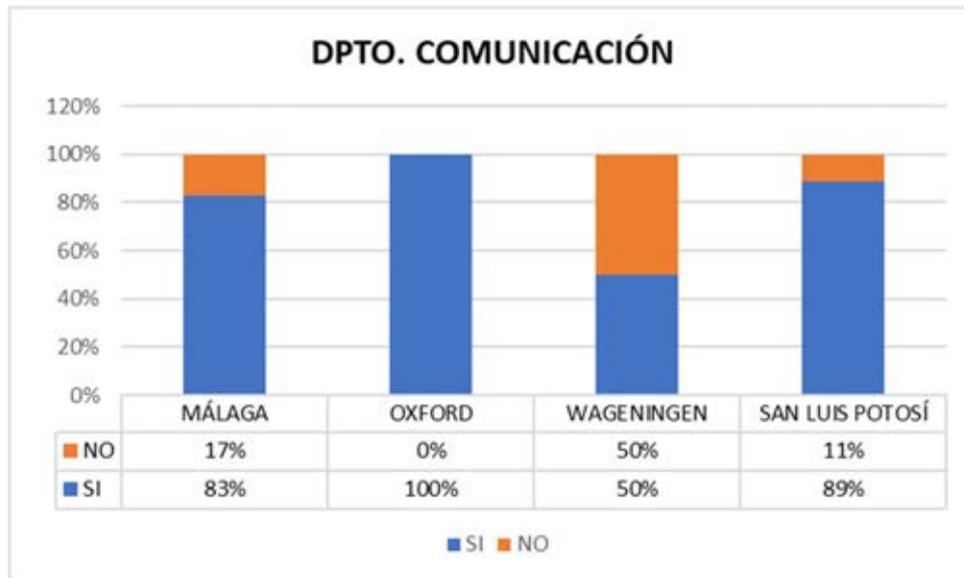
Tabla 53. Niveles de habilitación de un área de *fundraising* en las webs culturales de los casos de estudio. Datos derivados del análisis de contenidos de museos.

La cuestión inicial más importante en el estudio es medir el grado en que los agentes clave reconocen y valoran la importancia del *fundraising* para las entidades que representan (ver gráfica 94). En las localizaciones de Oxford y San Luis Potosí, el 100% de los participantes afirman necesitar de las prácticas de fundraising para desarrollar su misión a la vez que innovar en su impacto socioambiental. En Málaga, un 83% también confirma esta necesidad, mientras que en Wageningen se reduce a un 69% que reconoce que su entidad depende de estas actividades para empoderar su misión y su legado organizacional.



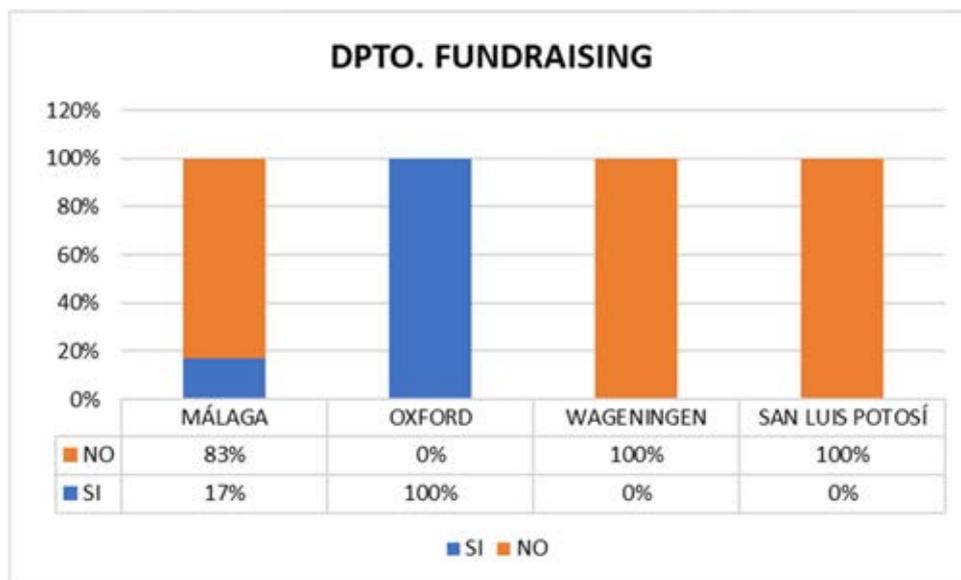
Gráfica 94. Visual por país del reconocimiento de la importancia de las prácticas de fundraising para las entidades entrevistadas.

Ante el tema de la disposición de un equipo de comunicación en las 49 entidades entrevistadas (ver gráfica 95), en Oxford el 100% afirma contar con un departamento a su disposición, en SLP el 89%, en Málaga el 83% y en Wageningen el 50%.



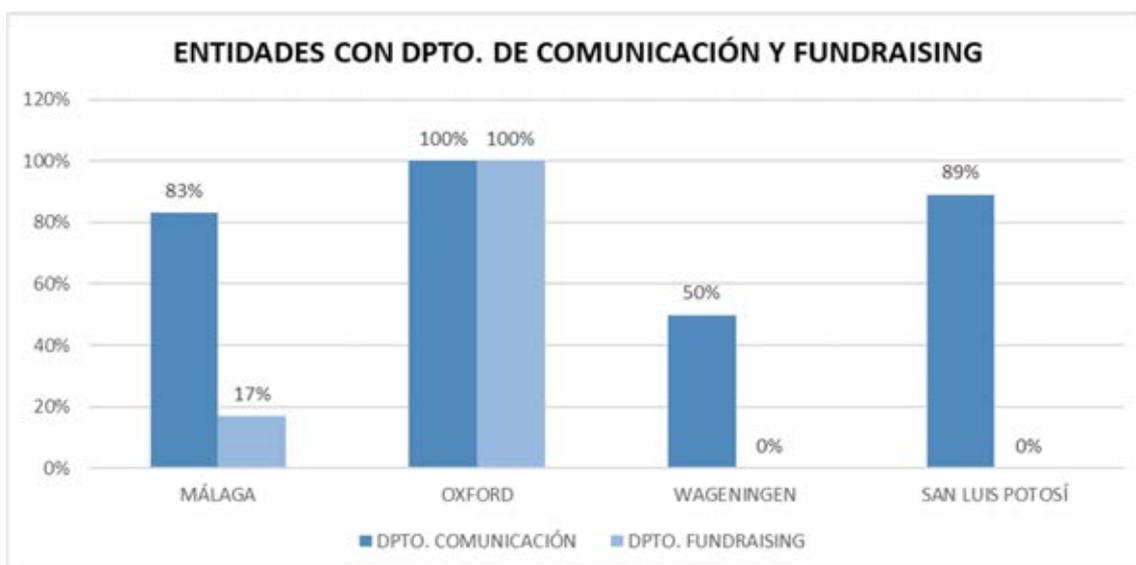
Gráfica 95. Entidades entrevistadas con Dpto. de Comunicación.

En cuanto a la inclusión en la cadena de valor de la entidad y en su organigrama, de un departamento de *Fundraising* (ver gráficas 96 y 97), el caso de Oxford muestra con claridad que es una pieza estratégica dentro de su actividad laboral diaria. En Málaga afirman en un 17% de los casos que también disponen de un área profesional para tal fin y en el 100% de los casos de Wageningen y San Luis declaran que, aunque sea una actividad importante para su misión, no cuentan con un departamento propio, aunque eso sí, alguna persona dentro de la organización se dedica a tiempo parcial a cubrir esas funciones.



Gráfica 96. Entidades con Dpto. de Fundraising. Comparativa internacional de muestras.

De los datos se desprende el hecho de que, si bien la inclusión de profesionales de comunicación va en auge, los expertos en competencias de *fundraising* aún no tienen una posición clara y reconocida en la estructura funcional de las organizaciones.

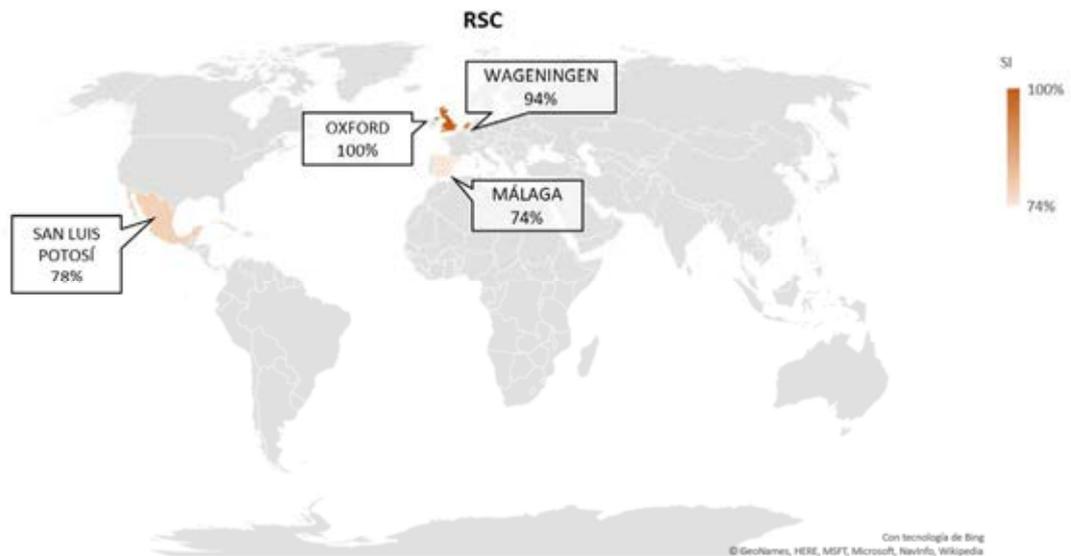


Gráfica 97. Entidades con Dptos. de Comunicación y/o Fundraising en los estudios de España, Reino Unido, Países Bajos y México.



## 7.2. Convergencias internacionales

En la mayoría de las entidades estudiadas, se reconoce el valor de la RSC, siendo practicada por una amplia mayoría, independientemente de su nacionalidad (ver gráfica 98).



Gráfica 98. Prácticas de RSC en los casos internacionales estudiados.

Se observa también una sincronía internacional en cuanto a la disposición y reconocimiento de las funciones de comunicación interna y externa, siendo también una práctica en mayoría, salvo en el caso de Wageningen, que sólo es incluida organizativamente por el 50% de las entidades de los informantes clave.

Con respecto a las prácticas profesionales del *fundraiser*, salvo en el caso de Reino Unido, los otros tres países que componen el marco del estudio reflejan una inclusión prácticamente nula de esta función de manera reglada y reconocida en sus organigramas, a pesar de que todos reconozcan la importancia y necesidad de la práctica del fundraising para su existencia, desarrollo y sostenibilidad tanto corporativa como social, cultural y medioambiental.

### **7.3. Divergencias**

Con respecto al uso de comunicación para el fundraising, el análisis de contenidos de las páginas web en los cuatros casos muestran las diferencias de trato y relevancia en función del país. Así, en reino Unido es cubierto como actividad prioritaria a comunicar en un 87% de las entidades culturales, mientras que en Wageningen en sólo un 20%, y ya en minoría total Málaga con un 11% y SLP con un 7%.

Se busca la causa de estas diferencias, en primer lugar, en la idiosincrasia cultural local del dar en las generaciones actuales y las previas, y en segundo lugar en los estímulos locales y nacionales de las políticas de fiscales para las donaciones.

Por ejemplo, la puesta en valor del sector cultural en México parece seguir siendo una tarea pendiente prioritaria por los organismos públicos, a pesar de los esfuerzos en los últimos años. Un ejemplo significativo de ello es que, aunque en los últimos 30 años, la Unesco (2018) haya otorgado 35 certificaciones de Patrimonio de la Humanidad en el territorio nacional mexicano, el desarrollo económico local sigue siendo eminentemente escaso y pobre, correlacionándose muy a la baja el impacto esperado de dichos reconocimientos. Uno de estos casos se refleja en la placa de la Unesco otorgada a SLP por convertirse en punto clave dentro del reconocido Camino Real de Tierra Adentro, la cual no se muestra públicamente en ningún lugar aún a finales de 2018, pese a su concesión en el año 2010 a la secretaría de estado en la ciudad.

En estos casos, la principal razón parece provenir de las entidades locales que no han valorado dichos logros y reconocimientos, además del conflicto de intereses. Aparentemente parece no haber fondos para dar cobertura a tantos monumentos, edificios en ruinas y tantos parajes, por no hablar de la rentabilidad de conservar dichos legados frente a la rentabilidad de las explotaciones de otra índole de dichas áreas y terrenos hasta la fecha.

Con la entrada de los argumentos y estímulos supranacionales promovidos por la Unesco y la UE para preservar el patrimonio tangible e intangible de la humanidad, se abre una puerta de esperanza a la conservación de estos legados.

Sin embargo, en Oxford, a pesar de tener en excelente estado de conservación numerosos edificios históricos y parajes naturales, no quieren presentar candidatura a la Unesco por miedo a saturar turísticamente las capacidades urbanísticas de la ciudad y su comarca.

En el caso de Málaga, aún no se consolida la sostenibilidad de los proyectos estratégicos culturales de la ciudad, cuando se sigue presentando a más proyectos, más ideas, más ferias y campañas de atracción turística de la ciudad, en detrimento de la calidad de vida de la ciudadanía. Algo impensable y altamente vetado en la comunidad británica.

Países Bajos, por su parte, lleva un ritmo más pausado, planificado y constante, como en el caso de Reino Unido, en el que prima la calidad de los proyectos Vs la cantidad, tal y como refleja en su número de entidades culturales y el volumen de presencia en las redes sociales, mucho menores al caso de Málaga y con una calidad de vida percibida por su ciudadanía y sus *stakeholders* inversores, más alta y robusta.

Los mecenas son entidades particulares y jurídicas que existen en los cuatro países, de lo que se infiere a raíz de las entrevistas a los informantes clave, que la diferencia principal es el modo en el que se contacta, relaciona y fideliza a estas personas. Es decir, la presencia o ausencia de RR.PP. y comunicaciones expertas acordes con el perfil de esta tipología especial de *stakeholders*, normalmente complejas de contactar, persuadir y trasladar a operaciones benéficas de éxito medibles, para su propia satisfacción, la de las entidades altruistas y sobre todo las personas y/o causas beneficiadas.

#### **7.4. Otras inferencias coyunturales y estructurales**

Los condicionantes culturales y legislativos de cada país generan diferencias coyunturales temporales con respecto a la facilitación de la aplicación de leyes referentes al mecenazgo y a la donación particular, a la vez que se infiere las actitudes más y menos arraigadas con respecto al hábito de colaborar altruistamente mediante aportaciones económicas.

Así, mientras que en el Reino Unido se cuida con esmero a los mecenas, cultivando las relaciones para atraer y fidelizar las aportaciones de medianas y grandes fortunas, además de las micro donaciones de la comunidad, todo acompañado de unos programas de desgravaciones fiscales muy estructurados y sólidos.

Como contrapunto, en España aún no se dispone de un marco legal propio para la beneficencia y el mecenazgo, lo cual genera cuanto menos confusión y dispersión en cuanto a los estímulos para cooperar con causas que reviertan en la sociedad, el medioambiente y/o la cultura.

Si bien la Constitución Española, mediante la Ley de Fundaciones, reconoce a las fundaciones y asociaciones con objetivos de interés público general como entidades sin ánimo de lucro, no lo hace con las fundaciones familiares (Thomson Reuters, 2019).

Fiscalmente, la Ley española 49/2002 establece un régimen fiscal especial para las entidades sin ánimo de lucro que residen en España y que están registradas ante la autoridad competente. En la modificación del 28 de noviembre de 2014 de la Ley 49/2002 para el régimen fiscal de las ONGs y los incentivos fiscales al mecenazgo<sup>274</sup>, se recogen cambios en cuanto al porcentaje de las desgravaciones, las ventajas para estimular la fidelización de donantes y el estímulo al micro mecenazgo (Ministerio de Cultura y Deporte, 2015).

---

<sup>274</sup> En vigor desde el 1 de enero de 2015

Desde el año 2016, las donaciones particulares en territorio español desgravan un 75% en importes menores de 150€, y a partir de esa cantidad, la desgravación aplicada es del 30%. Si dichas donaciones se mantienen en el tiempo al menos por 3 años, se habla entonces de un 35%. En el caso de las personas o entidades jurídicas, las donaciones desgravan un 35%, siendo el efecto fidelizador (por más de 3 años), estimulado por un 40%.

En ambas tipologías de donantes, existen excepciones y estímulos locales particulares por Comunidades Autónomas y/o provincias (por ejemplo, los incentivos a donaciones culturales en la comunidad valenciana y en la ciudad de Málaga), además de un 5% extra, por necesidades prioritarias de mecenazgo marcadas por la Ley de presupuestos generales del estado (Asociación Española de Fundaciones, 2019) y/o programas de investigación universitaria y doctorados.

Para que los donantes accedan a estas desgravaciones a través de la declaración de sus impuestos, las entidades no lucrativas concernientes, deben presentar el reporte de las donaciones recibidas al Ministerio de Hacienda del Estado (EFA, 2018).

En el caso del Reino Unido, el país ofrece un esquema de estímulos más inclusivo, sin límites a las donaciones, puesto que éstas, provengan de donaciones particulares y/o corporativas para fines de ONGs o a clubes deportivos aficionados comunitarios, están libres de impuestos (EFA, 2018).

El incentivo fiscal beneficia principalmente a la causa más que al donante. No obstante, los contribuyentes con tasas más altas también tienen un beneficio fiscal a través del del *Gift Aid Scheme* (programas de ayudas a donaciones), mediante el cual se puede reclamar la diferencia entre el mayor nivel de impuestos que se haya pagado y la cantidad estándar solicitada por la ONG, de manera que la persona o entidad pueda elegir entre mantener la deducción para sí mismo, o donarla a una entidad benéfica, se aumenta el valor del don que haces a la caridad. Así, por ejemplo, si se da 10 libras usando el *Gift Aid*, ese regalo vale 12,50 libras esterlinas a la organización benéfica.

Cuando se trata de donaciones corporativas en el Reino Unido, es el negocio, no la ONG, la que se beneficia del incentivo fiscal mediante una desgravación fiscal corporativa

(Thomson Reuters, 2019), mientras que si los donantes dan directamente de su nómina (*Payroll Giving*) o regalan tierras, propiedades o acciones, reciben una desgravación fiscal completa.

Los límites actuales para los beneficios recibidos en relación con las donaciones son:

- a. 25% del valor de la donación, cuando el importe es inferior a £100
- b. £25 para donaciones entre £100 y £1.000
- c. 5% del valor, cuando la donación supera los £1.000

Los patrocinios económicos a causas benéficas se diferencian de las donaciones, al obtener las empresas algo a cambio relacionado con el negocio (Government of United Kingdom, 2019), pudiéndose deducir el importe del patrocinio de los beneficios del negocio antes de impuestos, al declararlos gastos empresariales. Ejemplos de estos gastos corporativos solidarios contemplados en Reino Unido son:

- a. Apoyo público por parte de productos o servicios
- b. Utilización de logos en material impreso
- c. Venta de bienes los servicios en eventos
- d. Marketing digital cruzado a través de links de las páginas webs de la empresa y la ONG

En los últimos años, el número de deducciones fiscales por donaciones en los Países Bajos ha aumentado, a pesar de que los beneficios no han variado sustancialmente. Parece que el cambio (Bekkers and Mariani, 2019)<sup>275</sup> viene producido por un arduo trabajo de concienciación social proveniente de asociaciones y fundaciones, que comunican además dichas ventajas económicas para los donantes. Según esto autores, una segunda explicación de este incremento en la población solidaria, es el cambio actitudinal en los factores del hecho de donar, como son el nivel de ingresos y la riqueza.

---

<sup>275</sup> Bekkers, R. and Mariani, E. (2009). Is the charitable deduction in the Netherlands treasury efficient? Department of Philanthropic Studies, VU University Amsterdam. [http://www.test.giving.nl/wp-content/uploads/2013/09/Bekkers\\_Mariani\\_09-2.pdf](http://www.test.giving.nl/wp-content/uploads/2013/09/Bekkers_Mariani_09-2.pdf), consultado el 15 de junio de 2019

Al igual que en los demás casos, los colaboradores pueden deducir el valor de sus donaciones en sus declaraciones, siempre y cuando la causa esté registrada como ONG a nivel nacional. En los Países Bajos el beneficio fiscal sobre las donaciones está limitado al 10 por ciento de la renta imponible anual (EFA, 2018).

Las ONGs neerlandesas no están obligadas a presentar información a las autoridades fiscales sobre las donaciones recibidas, y las empresas tienen derecho a deducir el valor de sus donaciones hasta un máximo del 50% de sus beneficios/ingresos anuales.

En el caso de las donaciones realizadas a instituciones culturales reconocidas por la Agencia Tributaria del país, otorga un aumento del 25% del importe deducible hasta un importe máximo de 1.250 euros (Orange Tax, 2019)<sup>276</sup>.

El sector filantrópico en los Países Bajos ha aumentado significativamente su transparencia y profesionalidad (Thomson Reuters, 2019), siendo cada vez más exigente tanto el gobierno como los donantes particulares y empresas. Así, desde 2014, las ONGs tienen la obligación de publicar información sobre sí mismas en su página web propia. Este gesto se estimula además con beneficios fiscales extras por parte de la administración a estas entidades.

Consciente de la necesidad de profesionalizar el sector, el propio gobierno ha promovido formación en fundraising a jóvenes con potencial directivo en entidades no lucrativas, en coordinación con la Universidad Libre de Amsterdam y la Universidad Erasmus Rotterdam.

La Ley de Impuestos Estatales<sup>277</sup>, distingue tres tipos de organizaciones benéficas conforme a los artículos 5b, 5c y 5d. La Ley del Impuesto sobre la Renta 2001 (artículos 6.32-6.40), define qué donaciones se reconocen como tal y en qué medida son deducibles.

---

<sup>276</sup> Orange Tax Services. (2015). Charity donations and tax. <https://www.orangetax.com/2015/11/charity-donations-and-tax/>, consultado el 15 de junio de 2019

<sup>277</sup> Ley de Impuestos o *Algemene wet inzake rijksbelastingen*

Existe también un Decreto para el Impuesto sobre la Renta, Donaciones y ONGs y, en todos los casos neerlandeses, se aplica una alta autorregulación con un marco jurídico limitado e instrumentos legislativos blando. Los beneficios fiscales para el donante, sea este particular o empresa, dependen del tipo e importe de la donación (puntual Vs periódica) y de la entidad beneficiaria. Las donaciones periódicas por encima del umbral de cinco años son completamente deducibles al 100% (Thomson Reuters, 2019).

En el caso de México, el Artículo 2332 del código civil federal define como donación “un contrato por el que una persona transfiere a otra, gratuitamente, una parte o la totalidad de sus bienes presentes” (Código Civil Federal de México, 2019)<sup>278</sup>. Siguiendo el artículo 151 de la Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR) mexicana, cuando la persona desea aplicar en ésta la deducción por donación, ésta es deducible hasta el 7% de los ingresos acumulables, siempre y cuando ésta sea onerosa (sin bien a cambio) ni remunerada (Colegio de Contadores de México, 2017). En el caso de donaciones en especie, también resulta deducible el importe que corresponda.

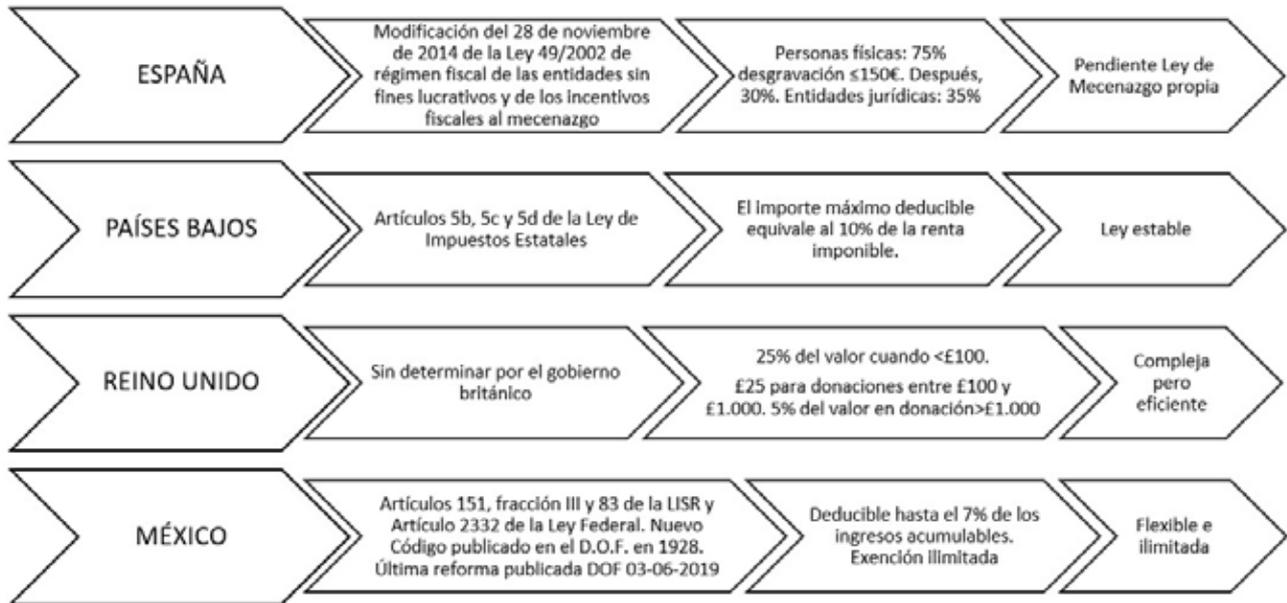
Así, en el caso mexicano, la legislación referente a las donaciones es muy atractiva, flexible y favorecedora de transacciones sin techo de importe; permitiéndose incluso las donaciones dentro de una misma familia, como parte del mecanismo de economía circular o del plan patrimonial personal y/o institucional. En ambos casos resultan exentos de impuestos y no gravan a efectos del Impuesto de Valor Agregado (Veritas, 2015)<sup>279</sup>.

Con respecto al marco regulatorio y esquema de incentivos a las donaciones, salvo alguna crítica en España a la ausencia de una ley propia de mecenazgo, los informes oficiales de cada reflejan orgullo de las facilidades y estímulos ofrecidos a los contribuyentes a causas benéficas (ver gráfica 99). A pesar de que la ley británica es la más compleja en este sentido, es una de las más arraigadas. En México, el marco fiscal es el más laxo, atractivo y antiguo; y en el de los Países Bajos, el más emergente dada la creciente concienciación del valor de estas aportaciones.

---

<sup>278</sup> Código Civil Federal. (2019). <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Federal/pdf/wo17186.pdf>, pp-226-229. Consultado el 16 de junio de 2019.

<sup>279</sup> Veritas on line. (2015). Ventajas y beneficios fiscales en materia de donaciones. <https://veritasonline.com.mx/ventajas-y-beneficios-fiscales-en-materia-de-donaciones/> Consultado el 16 de julio de 2019



Gráfica 99. Marcos legislativos y principales estímulos fiscales de desgravación para las donaciones particulares y empresariales. Comparativa de los 4 países.

## Referencias capítulo 7

Asociación Española de Fundaciones. Nuevo marco fiscal para donantes. [http://www.fundaciones.org/EPORTAL\\_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw5593c489b8dea/Infografia\\_Deducciones\\_reforma\\_fiscal.pdf](http://www.fundaciones.org/EPORTAL_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw5593c489b8dea/Infografia_Deducciones_reforma_fiscal.pdf), consultado el 14 de junio de 2019.

Colegio de Contadores Públicos de México. (2017). <https://www.ccpm.org.mx/avisos/deduccion-de-donaciones.pdf>, consultado el 15 de junio de 2019

European Fundraising Association (EFA). (2018). Tax Incentives for Charitable Giving in Europe. <https://efa-net.eu/wp-content/uploads/2018/12/EFA-Tax-Survey-Report-Dec-2018.pdf>, consultado el 15 de junio de 2019

Gobierno de España. Ministerio de Cultura y Deporte. Legislación. <https://culturaymecenazgo.culturaydeporte.gob.es/legislacion.html>, consultado el 14 de junio de 2019.

Government of United Kingdom. Tax when your limited company gives to charity. <https://www.gov.uk/tax-limited-company-gives-to-charity>, consultado el 14 de junio de 2019.

Government of United Kingdom. Tax relief when you donate to a charity. <https://www.gov.uk/donating-to-charity>, consultado el 14 de junio de 2019.

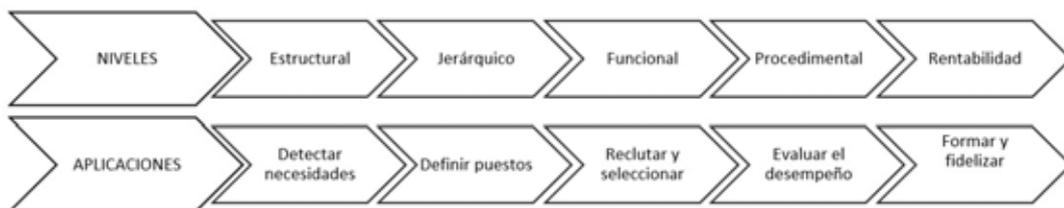
UK Fundraising. <https://fundraising.co.uk/>

Thomson Reuters. (2019). Practical Law. [https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/7-633-0326?transitionType=Default&contextData=\(sc.Default\)&firstPage=true&bhcp=1](https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/7-633-0326?transitionType=Default&contextData=(sc.Default)&firstPage=true&bhcp=1), consultado el 15 de junio de 2019

## CAPÍTULO 8. El *Fundraising* como profesión

### 8.1. Perfil profesional del responsable de *Fundraising*

La gran mayoría de los casos de estudio de la presente investigación no recurre a profesionales del *fundraising*, a excepción del caso de Reino Unido, en el que se reconoce con rotundidad la necesidad y rentabilidad de este perfil. En el presente capítulo se procede a realizar un análisis de la profesión., y para ello se compila material publicado y datos extraídos de las entrevistas en profundidad, con objeto de establecer parámetros de referencia organizativos (gráfica 100) a nivel estructural, jerárquico, funcional y procedimental, además de la rentabilidad de fichar por un profesional de este corte; que permitan con más facilidad la toma de decisiones a la hora de detectar, definir puestos, reclutar, formar, fidelizar y evaluar el desempeño de los cometidos relacionados con las labores del *fundraising*.



Gráfica 100. Parámetros de referencia en el análisis del *fundraising* como profesión especializada desde las RR.PP. Elaboración propia.

### 8.1.1. Ubicación organizativa y departamental

Las nuevas estructuras organizacionales apuestan por una dirección basada en las RR.PP. y la comunicación simétrica bidireccional, sin embargo, se encuentran con dificultades a la hora de implementarlas profesionalmente en su día a día (Ordeix i Rigo y Huertas, 2012)<sup>280</sup>, a nivel interno y externo con sus diversos *stakeholders*. Estos fallos de implementación funcional (Huertas y Fernández Cavia, 2006; citados por Ordeix i Rigo y Huertas, 2012) parecen ser derivados por una toma de conciencia tardía que aún no termina de arraigar en la cultura de las entidades, siendo el desarrollo de este fenómeno emergente lento y desigual en el sector local, nacional e internacional.

En el caso analizado de Reino Unido, en el 100% de las ocasiones las entidades disponen de departamentos propios denominados explícitamente de *fundraising*. Además de contar con una unidad central transversal a toda la Universidad de Oxford, cada área organizativa, por ejemplo, el departamento de Desarrollo y cada facultad, cuentan con más profesionales de este perfil, de forma que se encuentra integrado capilarmente en toda la estructura de la institución. En el caso de Málaga, en el cual el 17% de la muestra afirma contar con un área propia, aunque sin definir el nombre, oscilando entre el departamento financiero, la atracción de inversores y la propia gerencia.

Las capacidades competitivas en materias de *fundraising* suelen ser requeridas además a los miembros ejecutivos y/o patronato de las instituciones (Weinstein and Barden, 2017:254)<sup>281</sup>, dado su grado de responsabilidad, vinculación directa y compromiso con la misión organizacional, su capacidad de influencia y su capital relacional derivado de su prestigio profesional dentro de la comunidad.

<sup>280</sup> Ordeix i Rigo, E., y Huertas Roig, A. (2012). Análisis cualitativo y perspectiva crítica del Estudio de la Excelencia de James Grunig en el desarrollo profesional de las relaciones públicas en España. In Relaciones públicas, el diálogo de las organizaciones: VII Congreso Internacional de Investigadores en Relaciones Públicas, [libro de actas]. Facultad de Comunicación de la Universidad de Sevilla, 21-23 de marzo de 2012. María Teresa Otero Alvarado (coord.) (pp. 130-144). [Sevilla]: Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP).

<sup>281</sup> Weinstein, S., and Barden, P. (2017). The complete guide to fundraising management (Fourth edition.). Hoboken, New Jersey: Wiley.

La captación de fondos parece ser una tarea desempeñada tanto por los departamentos de *fundraising* de aquellas entidades que apuestan por establecerlas como una unidad más dentro del organigrama, como de los directivos, voluntarios y miembros del equipo asesor o patronato. En países con un alto desarrollo y demanda profesional de estos perfiles, como Reino Unido y EE.UU., un considerable número de organizaciones optan por contratar estos servicios de forma externalizada a entidades y empresas de servicios expertas en *fundraising* (Hager, Rooney and Pollak, 2002)<sup>282</sup>.

En el caso de la Oxford University (OU), el caso más destacable de profesionalización en la presente investigación, la institución cuenta con una Oficina de Desarrollo<sup>283</sup> cuyo rol es ayudar a asegurar el apoyo filantrópico para la universidad. Dicha oficina trabaja en colaboración con compañeros académicos y de desarrollo de toda la organización para establecer relaciones duraderas con diferentes *stakeholders*, incluyendo los ex-alumnos, los no alumnos, los donantes corporativos, institucionales y fundacionales; todo con objeto de aumentar el apoyo financiero a las prioridades académicas establecidas estratégicamente.

Además de los expertos de *fundraising*, la OU cuenta con una serie de equipos que cubren determinadas funciones de apoyo, como son los técnicos para el desarrollo y ejecución de las campañas, la investigación sobre los donantes potenciales y existentes; el cultivo de las relaciones con los alumnos, y el equipo de comunicación y difusión. También trabaja en estrecha colaboración con el área de finanzas, que registra y procesa las donaciones recibidas. Por último, mencionar que la OU dispone de tres oficinas en el extranjero que cubren América del Norte y Asia, ubicadas en Nueva York, Hong Kong y Tokio.

---

<sup>282</sup> Hager, M., Rooney, P., & Pollak, T. (2002). How fundraising is carried out in US nonprofit organizations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(4), 311–324. <https://doi.org/10.1002/nvsm.188>

<sup>283</sup> [Intranet.library.leeds.ac.uk/open\\_virtual\\_file\\_path/i2346n248673t/ECOPSI\\_Research\\_Report\\_May\\_2013.pdf](https://intranet.library.leeds.ac.uk/open_virtual_file_path/i2346n248673t/ECOPSI_Research_Report_May_2013.pdf), consultado el 11 de julio de 2019

A modo de ejemplo de la capacidad y dimensión de las funciones corporativas de *fundraising*, se aprecia cómo en 2008, la OU lanzó la campaña “Oxford Thinking”, destinada a recaudar un mínimo de 1.250 millones de libras esterlinas para transformar el colegiado para las próximas generaciones venideras. Dicho objetivo se elevó a 3.000 millones en 2012, y hasta la fecha, la recaudación ya ha superado los 2.800 millones de libras.

### **8.1.2. Formación académica y técnica**

Ante el reconocimiento emergente del valor del *fundraising* como línea de especialización de las RR.PP. en las cuestiones de atracción de recursos para las organizaciones, universidades y organismos privados han comenzado a formar y certificar cursos expertos y másteres, como son los casos en España de la Complutense de Madrid y su Máster en Dirección en Fundraising Público-Privado para ONL; y los programas formativos del Institute of Fundraising<sup>284</sup> en Reino Unido.

Las materias de la formación española en la materia (ver gráfica 101), tocan parámetros socioculturales, legales, y éticos, con una batería de herramientas para las habilidades directivas, la gestión, las relaciones con los donantes, marketing, finanzas, cooperación internacional y RSC.

---

<sup>284</sup> <https://www.institute-of-fundraising.org.uk/events-and-training/qualifications/>, consultado el 1 de agosto de 2019



Gráfica 101. Contenido formativo de fundraising en posgrado tipo máster. Fuente: Universidad Complutense de Madrid (2019). Elaboración propia

Dentro del marco de capacitación experta del perfil profesional del *fundraiser*, cabe mencionar las competencias en RSC, comprendida ésta como el vínculo instrumental social entre, el deseo de los negocios con ánimo de lucro por contribuir ayudando a la sociedad y la misión o causa de entidades y proyectos sin ánimo de lucro. En este sentido, el profesional del fundraising precisa mostrar una alta sensibilidad hacia los mensajes y formatos del posible espectro de prácticas de RSC.

Para ello, el desarrollo de las capacidades en comunicación y RR.PP. de manera experta son precisas en los departamentos en los que recaiga dicho cometido, en tal grado que permita gestionar eficientemente todo el proceso de diálogo con los *stakeholders* ((Torres-Mancera y De las Heras-Pedrosa, 2017) <sup>285</sup>.

Sin embargo, la realidad en este campo dista en muchas ocasiones de lo que parece evidente, ante la autosuficiencia de muchos directivos que, a pesar de su falta de especialización, se perciben a sí mismos como competentes (Ruiz-Mora, Lugo-Ocando y Castillo-Esparcia, 2016)<sup>286</sup> en estas funciones y tareas tan sutiles y relevantes para el desarrollo estratégico de los objetivos. En consecuencia, aún no es frecuente el requisito formativo en materias de RSE ni por parte del *staff* técnico ni por parte de RR.HH. para abordar las líneas de trabajo que tocan directa o indirectamente dichas competencias.

### **8.1.3. Áreas de trabajo y funciones**

Para medir la eficiencia del desempeño de las funciones de un profesional determinado y de su departamento, es frecuente recurrir a los denominados *Key Performance Indicators* (KPIs) o indicadores clave del desempeño (Permenter, 2010)<sup>287</sup>.

En el perfil particular del *fundraiser*, dicha efectividad (Nesrstová, 2015), los factores y señales clave a medir para valorar el éxito del rendimiento de la persona que ocupa este puesto, rondan en torno a los indicadores y áreas de actividad que se detallan a continuación.

<sup>285</sup> Torres-Mancera, R., y De las Heras-Pedrosa, C. (2017). Fundraising, comunicación y relaciones públicas. Desarrollo cultural de una marca de ciudad: Málaga. Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación, (136), 375. doi:10.16921/chasqui.v0i136.2841

<sup>286</sup> Ruiz-Mora, I., Lugo-Ocando, J., & Castillo-Esparcia, A. (2016). Reluctant to talk, reluctant to listen: Public relations professionals and their involvement in CSR programmes in Spain. Public Relations Review, 42(3), 402–407. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.11.008>

<sup>287</sup>Parmenter, D. (2010). Key performance indicators developing, implementing, and using winning KPIs (2nd ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

KPIs generales del *fundraising*:

- ✓ Crecimiento de donantes anual e interanual
- ✓ Crecimiento bruto y neto de los ingresos
- ✓ Crecimiento medio y promedio de las donaciones
- ✓ Tasas de fidelización y baja de colaboradores económicos
- ✓ Porcentaje de donaciones periódicas
- ✓ ROI del fundraising (ingresos/costos) – por campaña y por herramienta o técnica

KPIs de redes sociales y presencia *on line*:

- ✓ Suscripciones al boletín de noticias
- ✓ Donaciones
- ✓ Alistarse como voluntario
- ✓ Tráfico de la página web
- ✓ Navegación en la web corporativa
- ✓ Ratio de conversión de visitas en colaboraciones
- ✓ Volumen de seguidores
- ✓ Datos demográficos de los seguidores
- ✓ Selección de comandos “me gusta”, “compartir” y “comentarios”

KPIs de comunicaciones por correo electrónico:

- ✓ Apertura de correos
- ✓ Navegación por clicks
- ✓ Salidas/abandono de la lista de distribución

## KPIs de donantes y socios:

- ✓ Nuevos donantes por método
- ✓ Coste donante nuevo/método
- ✓ Frecuentes Vs puntuales
- ✓ Donantes sin desgaste
- ✓ Desgaste de las donaciones a los 6 meses, 1 año y 2 años
- ✓ Donantes mayores de 25 años
- ✓ ROI de los años 1,2 y 3
- ✓ Número de inscripciones de socios
- ✓ Nuevas solicitudes
- ✓ Altas conseguidas al teléfono
- ✓ Tasa de conversión de socios por contacto telefónico, email y presencial

KPIs del *fundraising* on line:

- ✓ Total de captaciones económicas *on line*
- ✓ Total de captaciones por formatos/canales/campañas
- ✓ Número de nuevos colaboradores *on line*: periódicos y puntuales
- ✓ Donación media
- ✓ Tasa de conversión desde la web corporativa

Otras perspectivas hablan de un número más reducido de KPIs para medir la eficacia de un *fundraiser*. Por ejemplo, el que reduce a cuatro las áreas de actividad y funciones clave (Pursuant, 2019)<sup>288</sup>:

<sup>288</sup> <https://www.pursuant.com/relationship-fundraising/4-key-performance-indicators-for-measuring-fundraising-effectiveness/>, consultado el 2 de agosto de 2019

1. El ciclo de vida (ver gráfica 102) y migración del donante, desde el primer contacto y la primera donación. La elaboración de una estrategia de captación y fidelización, conocer el perfil, preferencias y motivaciones de los colaboradores y otros *stakeholders*, son tareas de gran utilidad para concretar y acelerar la toma de decisiones y las actuaciones profesionales en cada paso del proceso de la relación con cada persona que colabora con la organización.
2. El movimiento multicanal de los colaboradores. Las relaciones con los donantes se sustentan en una diversidad de vías de comunicación, como pueden ser el teléfono, el correo electrónico, los eventos, los encuentros formales e informales, las redes sociales, la página web. Cuanto más cercana y personalizada sea la relación, mayor será el valor de duración y vinculación con la organización.
3. Métricas reales de fidelización, observando altas y bajas, recaudación y pérdidas de forma separada.
4. Ratios críticos, como el costo de adquisición y la retención económica vía fidelización de colaboradores donantes a lo largo de su ciclo de vida, retorno de las campañas y coste administrativo de éstas.



Gráfica 102. Ciclo de vida estándar de la relación de un donante con una causa y organización determinada. Fuente: Kindful (2019)<sup>289</sup>. Elaboración propia

<sup>289</sup><https://www.kindful.com/blog/3-misconceptions-donor-lifecycle/>, consultado el 30 de julio de 2019

#### **8.1.4. Tareas y herramientas de comunicación y RR.PP. para el Fundraising**

El caso de estudio sobre la Universidad de Oxford, se toma como referencia en este apartado, al presentarse como el ejemplo más significativo y desarrollado con diferencia con respecto al resto de muestras; y disponiendo del *know-how* más evolucionado a la hora de aplicar las mejores herramientas y actividades de comunicación y RR.PP. para el *fundraising*, disponibles en el ámbito profesional internacional.

La OU tiene una larga historia de reconocimientos y voluminosas contribuciones por parte de benefactores. Respetando el anonimato cuando así es requerido, en el resto de los casos, la organización se ha servido de herramientas tangibles de comunicación de dichas aportaciones económicas, como vehículo perdurable de la unicidad en la relación de apoyo (O.U., 2018)<sup>290</sup>. Desde la denominación de edificios, bibliotecas salas y otras áreas con el nombre de los donantes, bibliotecas, sillas, becas, placas y listas honoríficas en lugares visibles y a la vez discretos. Ejemplos de ello son el Ashmolean Museum y la biblioteca Bodleiana, de forma que a pesar del paso de los siglos la generosidad de los artífices perdura en la memoria y continúa contribuyendo a la vida de la ciudad en la actualidad.

Otros soportes de comunicación más intangibles para compartir las noticias sobre entidades y personas colaboradoras que deseen que se conozca su cooperación económica, son los materiales publicitarios, páginas web, memorias e informes anuales, reconocimientos en ceremonias y otras acciones que transmitan exclusividad y reconocimiento oficial dentro del ecosistema de los *stakeholders*.

Las relaciones con los colaboradores son continuas y personales, a través de la celebración de actividades y eventos relevantes y atractivos para los mecenas, tipo conferencias, festivales y galas. A modo de ejemplo de referencia mundial histórica, se enumeran los reconocimientos formales vigentes por parte de la OU a los donantes y mecenas. Ver cuadro 13.

---

<sup>290</sup> Oxford Thinking Campaigns. <https://www.campaign.ox.ac.uk/donate/recognising-your-gift>, consultado el 5 de agosto de 2018

## NOMBRAMIENTOS, MEMBRESÍAS Y RECONOCIMIENTOS

- **Nombramientos personales o en nombre de otras personas/instituciones:** en edificios, escuelas, bibliotecas, institutos, sillas, puestos, becas, placas y listas de honor.
- ***The Vice-Chancellor's Circle.*** El Círculo del Vicerrector está formado por personas, fundaciones y benefactores corporativos más generosos en apoyo a la universidad. Los miembros reciben comunicaciones periódicas del (Vicerrector) y altos funcionarios, y están invitados a un evento anual cada primavera.
- ***The Chancellor's Court of Benefactors.*** La corte de benefactores del Rector ofrece a los donantes más relevantes y prestigiosos, la oportunidad de relacionarse con el Rector, el Vicerrector y otros líderes de alto rango, dentro de la universidad.
- ***The Chancellor's Court of Benefactors Fellowship.*** La beca de los mecenas de la corte del Rector, se otorga para destacar el apoyo excepcional de los miembros de la corte a la universidad.
- ***The Clarendon Arch.*** En este arco ubicado cerca de la entrada de la Bodleian Library, se inscriben los nombres de aquellos miembros de la Corte de Benefactores del Rector que lo deseen. Los nombres inscritos más célebres incluyen al Rey Enrique VIII, las Reinas Isabel I y II, George Soros y, por supuesto, a Sir Thomas Bodley.
- ***The Sheldon Medal.*** Esta medalla es el mayor honor que la Universidad puede otorgar a un donante particular, en reconocimiento a la contribución diferencial a la estrategia vital de la universidad. La medalla lleva el nombre de Gilbert Sheldon, uno de los primeros benefactores de Oxford, graduado en 1620.

### EVENTOS Y ENCUENTROS ESPECIALES PARA DONANTES Y MECENAS

- Encuentros deportivos y culturales:
  - Eventos deportivos míticos como la carrera anual de Oxford y el *Cambridge Boat Race* Eventos artísticos y musicales.
  - Presentaciones privadas en los museos de la universidad.
  - Conferencias y workshops exclusivos.
  - Galas.
  - Eventos internacionales de campañas globales en Nueva York y Pekin.

### COMPROMISO Y PARTICIPACIÓN INTELECTUAL

- Los principales colaboradores reciben invitaciones a eventos relacionados con los proyectos que han financiado.
- Conferencias, ceremonias y otros encuentros con académicos y estudiantes.

Cuadro 13. Herramientas de comunicación y RR.PP. para reconocer las aportaciones de fundraising más destacadas. Fuente: Universidad de Oxford (2018). Elaboración propia

La Universidad de Oxford es una institución que desde sus inicios ha contado con el apoyo filantrópico para avanzar en su misión y mantener su libertad académica, intelectual e investigadora, gracias a la generosidad de la sociedad. La entidad tiene establecida para esta relación con los *stakeholders* económicos, los siguientes estatutos<sup>291</sup> (cuadro 14):

<sup>291</sup> <https://www.campaign.ox.ac.uk/donate/donor-charter>, consultado el 10 de agosto de 2018

## ESTATUTOS PARA LAS DONACIONES A LA UNIVERSIDAD DE OXFORD

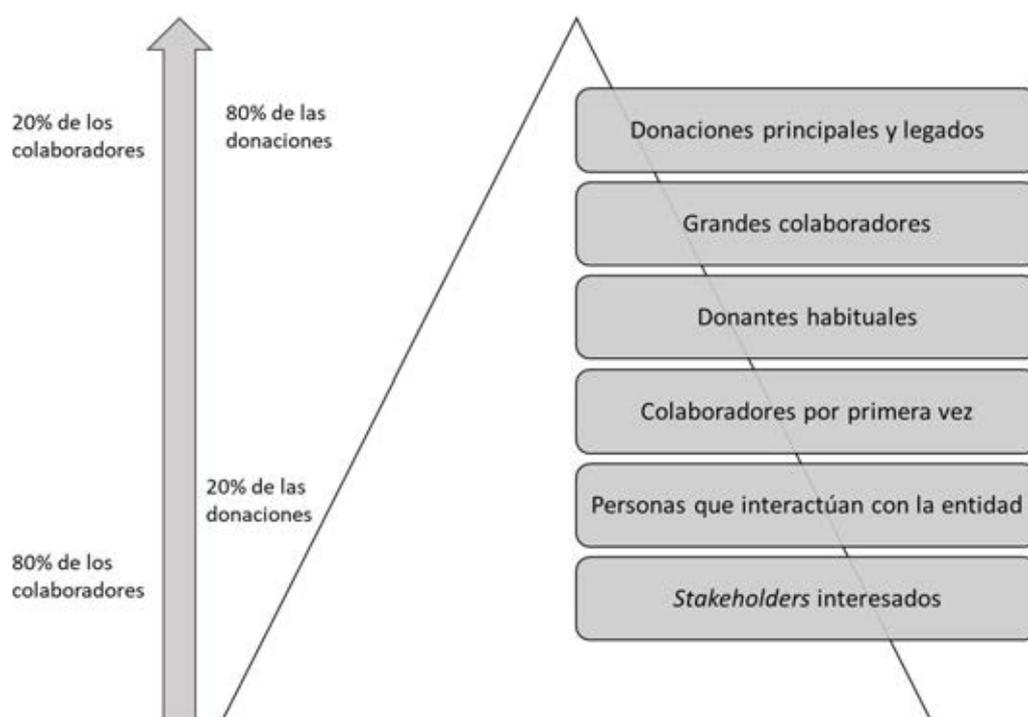
- ✓ Informar a los donantes sobre la forma en la que se van a utilizar las cuantías donadas, y el compromiso de emplear dichas donaciones de manera efectiva para los fines previstos.
- ✓ Mantener a los donantes informados sobre el impacto de su colaboración y la evolución de las necesidades y prioridades de la universidad.
- ✓ Proporcionar las cuentas financieras publicadas y otras informaciones relevantes, de forma fácil y accesible.
- ✓ Respetar los derechos de privacidad de los colaboradores y cumplir con la Ley de Protección de Datos de 1998.
- ✓ Identificar y publicar de manera apropiada las donaciones en consenso con los donantes, respetando el anonimato cuando se solicite.
- ✓ Proporcionar informes de progreso y actualizaciones sobre los proyectos financiados por los colaboradores.
- ✓ En caso de respaldar económicamente un puesto académico laboral, se mantendrá informados a los donantes sobre el proceso de reclutamiento y entrevistas. La organización se reserva el derecho de seleccionar candidatos y gestionar el proceso de búsqueda y selección.
- ✓ En el caso de apoyo financiero a estudiantes, la universidad se compromete a informar e involucrar al donante, reservándose la entidad el derecho de hacer la aprobación final de los destinatarios e importes de estas becas.

Cuadro 14. Estatutos para la relación con los *stakeholders* donantes. Fuente: Universidad de Oxford (2018). Elaboración propia

La planificación estratégica del *fundraising* a largo plazo, se compone de una serie de fases de trabajo (Wilcox, Ault and Agee, 1998; Burkardt, 2005; Torres-Mancera y de las Heras-Pedrosa, 2018) relativamente estables y estándar:

1. Análisis de situación de la organización. Contexto, competencia, misión, visión, valores, reputación, trayectoria, idiosincrasia, I+D, equipo humano, estrategias de comunicación y capacidad para realizar *fundraising*.
2. Establecimiento de la visión y objetivos comunes. Consensuado con los diferentes *stakeholders* para que se sientan identificados, involucrados y representados.
3. Identificar colaboradores económicos. Estudiar el mercado, el perfil sociodemográfico y los intereses del público objetivo donante.
4. Diseñar e implementar un plan estratégico de *fundraising* para la consecución de los objetivos marcados. Metodología, herramientas de comunicación y RR.PP., cronograma, responsables ejecutivos, presupuestos y evaluación periódica de los avances.
5. Realización de las acciones establecidas en el plan. Captación y fidelización de recursos y donantes con la máxima sostenibilidad posible. Para ello, se aplican herramientas de RR.PP. de calidad y comunicación periódica con los *stakeholders*, evaluando la satisfacción de los mismos.
6. Evaluación del proceso en sí mismo, y los flujos comunicativos interdepartamentales e interpersonales involucrados. Identificando indicadores de éxito, problemas, deficiencias y aspectos a mejorar en nuevas versiones y/o nuevos proyectos.

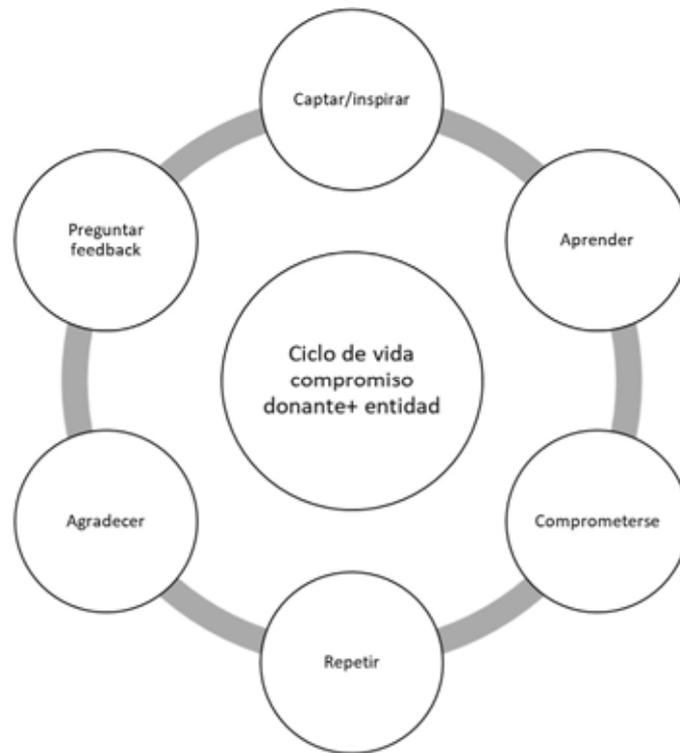
A pesar del principio general del 80-20 (Pareto, 1896)<sup>292</sup> aplicable (ver gráfica 103) en función del grado de contribución, fidelización y compromiso de los colaboradores (ver gráfica 104), el *fundraising* debe prestar especial atención a la diversificación de las fuentes. El origen de la financiación no debería depender en exceso de pocas manos, o en su defecto, establecer planes alternativos y previsores, en caso de se incremente la probabilidad de que expire la colaboración económica de un *stakeholder* relevante. Por ejemplo, un mecenas que se aproxima a la fase final del ciclo de su vida o las financiaciones temporales de administraciones públicas locales, regionales, nacionales y/o europeas, son indicadores que prever para buscar fuentes de financiación alternativas que amortigüen el impacto potencial en la sostenibilidad de los proyectos.



Gráfica 103. Esquema piramidal del 80-20 aplicado a la tipología de colaboradores para causas y entidades. Fuente: Sketch Bubble (2019)<sup>293</sup>. Elaboración propia

<sup>292</sup> Pareto, V. (1896). Cours d'économie politique. Citado por [https://es.wikipedia.org/wiki/Principio\\_de\\_Pareto](https://es.wikipedia.org/wiki/Principio_de_Pareto), consultado el 5 de agosto de 2019

<sup>293</sup> <https://www.sketchbubble.com/en/presentation-donor-engagement.html>, consultado el 5 de agosto de 2019



Gráfica 104. Ciclo de vida del donante en función de las herramientas del *fundraising*. Fuente: Sketch Bubble (2019)<sup>294</sup>. Elaboración propia

A veces se confunde el *fundraising* con técnicas y herramientas específicas instrumentales (ver gráfica 105) susceptibles de ser usadas por éste, como pueden ser las campañas de cuestación y el *crowdfunding*, con independencia de la durabilidad de éstas (AEFR, 2018)<sup>295</sup>.

<sup>294</sup> <https://www.sketchbubble.com/en/presentation-donor-engagement.html>, consultado el 5 de agosto de 2019

<sup>295</sup> AEFR (2018). [https://www.aefundraising.org/wp-content/uploads/2018/12/Estudio-Comparativo-Europeo-Fundraising\\_AEFr\\_2018\\_Ok-1.pdf](https://www.aefundraising.org/wp-content/uploads/2018/12/Estudio-Comparativo-Europeo-Fundraising_AEFr_2018_Ok-1.pdf), consultado el 25 de julio de 2019



Gráfica 105. Herramientas del *fundraising*. Elaboración propia

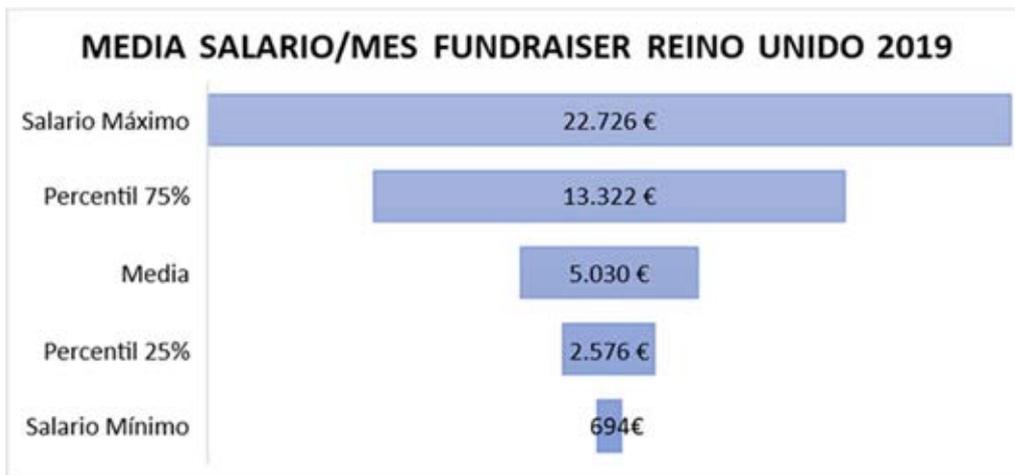
### 8.1.5. Cotización y franja salarial

La retribución del *fundraiser* profesional en entidades y proyectos sin ánimo de lucro en España, oscila entre un mínimo de 1.587€/mes y un estipendio techo de 4.643€ al mes, resultando la media de 2.709€ mensuales (ver gráfica 106).



Gráfica 106. Franja retributiva del *fundraiser* en España.  
Fuente: Salary Explorer (2019). Elaboración propia

En el Reino Unido, el mismo perfil profesional suele ganar de media alrededor de 5.030€ (£4.627 al cambio); oscilando la nómina mensual en el presente año 2019, entre el salario mínimo interprofesional de 694€ (£626) y un máximo de 22.726€ (£20.491). Ver gráfica 107.



Gráfica 107. Banda salarial para el experto del *fundraising* en Reino Unido. Fuente: Salary Explorer (2019). Elaboración propia

El jornal medio neerlandés es de 3.778€, con una cuota máxima establecida (Salary Explorer, 2019) de 6.672€ y un mínimo de 2.280€ mensuales. Ver gráfica 108.



Gráfica 108. Máximos, mínimos y percentiles de la nómina media del *fundraiser* en los Países Bajos. Fuente: Salary Explorer 2019. Elaboración propia

En el caso de México, la estimación de los honorarios de un puesto de *fundraiser* en el año 2019, se tasa en un mínimo de 1.079€ y un extremo superior de 3.159€, teniendo como media la cifra de 1.753€. Ver gráfica 109.



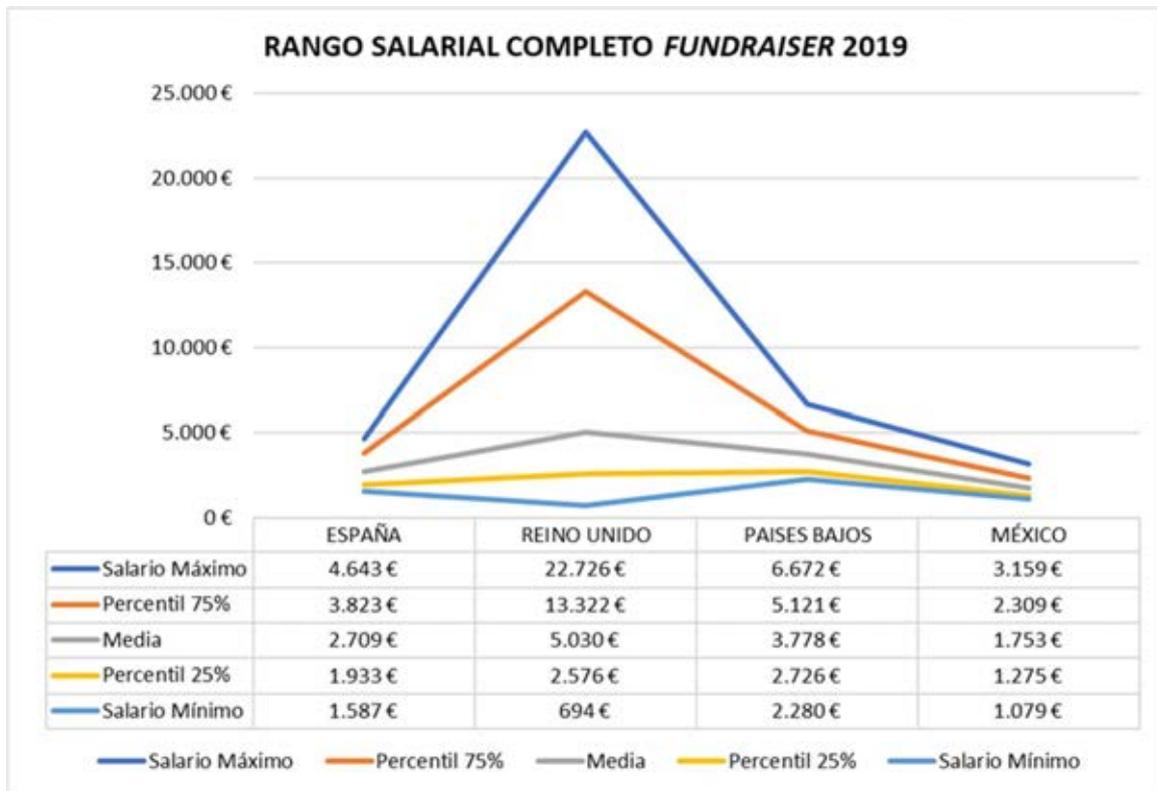
Gráfica 109. Listón salarial del mercado profesional para el *fundraiser* en México. Fuente: Salary Explorer, 2019. Elaboración propia

Poniendo en conjunto los datos relativos a cada situación contextual en el mercado laboral del sector del *fundraising*, se aprecian diferencias significativas entre las medias obtenidas en los casos británicos y neerlandés, con 5.030€ y 3.778€ respectivamente; frente a los casos latinos, y dentro de éstos, la occidentalización al alta de las remuneraciones en España, con un promedio de 2.709€ frente al marco mexicano, cuya media salarial es de 1.753€. Ver tabla 54.

ZONA	SALARIO MEDIO FUNDRAISER	EQUIVALENCIA EN €
<b>Malaga</b>	2.709 €	2.709 €
<b>Oxford</b>	£4535	5.030 €
<b>Wageningen</b>	3.778 €	3.778 €
<b>San Luis Potosi</b>	37.431 MXN	1.753 €

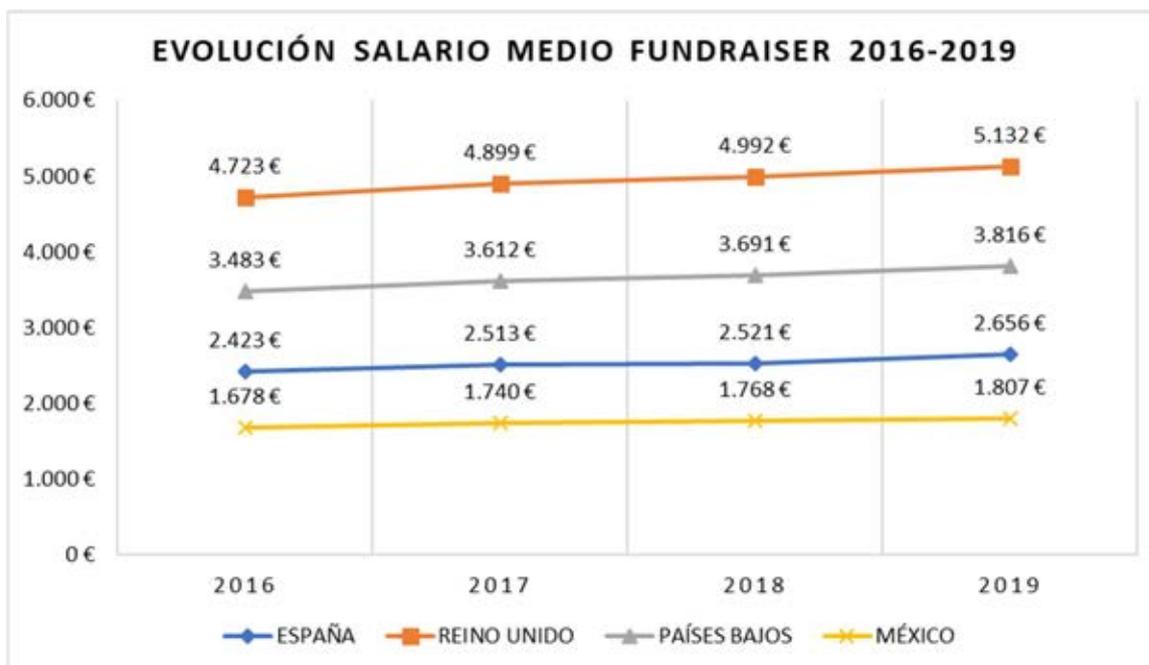
Tabla 54. Comparativa de salarios<sup>296</sup> medios del perfil *fundraising* en las cuatro zonas del estudio.

Las variaciones completas, en términos percentiles para las franjas salariales absolutas de cada país, en el momento del cierre del presente capítulo, se pueden apreciar visualmente en la gráfica 110. Los máximos y los mínimos corresponden al mismo caso, el de Reino Unido, que abarca entre el salario mínimo interprofesional de 694€ y un máximo mensual de 22.726€. Como contrapunto, las oscilaciones de los otros 3 países de la comparativa son relativamente muy pequeñas, especialmente en México (máxima de 3.159€ y mínima de 1.079€) y España (máxima de 4.643€ y mínima de 1.587€).



Gráfica 110. Matriz comparativa de franjas salariales por países y curvas de oscilación por percentil. Fuente: Salary Explorer, 2019. Elaboración propia

El hecho del ascenso interanual de la media salarial del *fundraiser*, a nivel internacional es un factor indiscutible a la luz de los datos recabados (ver gráfica 111). Esta muestra refleja el valor emergente de las funciones profesionales expertas de la captación de fondos en instituciones vinculadas al tercer sector.



Gráfica 111. Progresión de la cotización en el mercado laboral internacional del desempeño del *fundraising*. Fuente: Salary Explorer, 2019. Elaboración propia

## 8.2. Equipo de trabajo del Departamento de Fundraising

El equipo ideal del área funcional de *fundraising* (IOF, 2017)<sup>297</sup> está conformado por personas profesionales apasionadas por la captación de recursos de los proyectos sociales corporativos, bien informadas, innovadoras con dotes de liderazgo, ágiles, locuaces y con habilidades sociales para conectar con la comunidad de stakeholders y movilizar a voluntarios motivados con la causa. Otro factor clave en este sentido es la alineación con los valores de la entidad que representan, el respeto de los patronos y comité ejecutivo, y el equipo de trabajo en el día a día.

<sup>297</sup> Institute of Fundraising. (2017). Our strategic framework 2017-2021. <https://www.institute-of-fundraising.org.uk/library/iof-strategic-framework-2017-2021/>, consultado el 1 de agosto de 2019

La estrategia corporativa, desde el punto de vista de la gestión profesional de las RR.PP. institucionales para la captación de fondos, requiere de un liderazgo situacional, tanto inclusivo y participativo con el exterior, como transformador para la propia entidad (Werder and Holtzhausen, 2009)<sup>298</sup>. No obstante, según indican los autores, en esta apreciación del estilo de liderazgo, inciden factores como el género y la posición jerárquica del profesional, en la autopercepción y respeto de sus funciones dentro de la organización. Así, parece que los directivos masculinos perciben con más claridad su propio liderazgo y la capacidad transformadora de su departamento mediante el fomento de la colaboración, la toma de decisiones compartidas y las prácticas participativas.

El éxito de las ONGs depende en gran medida de la capacidad de integración (Watson and Abzug, 2016), entre su capital humano y su fin social a la hora de incorporar y fidelizar a sus RR.HH. (Holtom, Mitchell, and Lee, 2006)<sup>299</sup>, con una adecuada motivación.

Igual de importante resulta el hecho de comunicar y compartir los valores corporativos, que respetar y reconocer las necesidades individuales de cada miembro del equipo (Johnson and Ng, 2015<sup>300</sup>; Kunreuther, 2003<sup>301</sup>; McGinnis, 2011<sup>302</sup>). La calidad de esta relación es muy conveniente para la permanencia de los profesionales en el equipo y en la organización; y para valorar objetivamente éstas, existen herramientas de evaluación como el *feedback 360°*<sup>303</sup>, las reuniones de equipo, las dinámicas guiadas por expertos externos para la (re) creación de equipo o *team building*, además de conversaciones cordiales informales de los equipos con sus responsables.

<sup>298</sup> Werder, K., & Holtzhausen, D. (2009). An Analysis of the Influence of Public Relations Department Leadership Style on Public Relations Strategy Use and Effectiveness. *Journal of Public Relations Research*, 21(4), 404–427. <https://doi.org/10.1080/10627260902966391>

<sup>299</sup> Holtom, B., Mitchell, T., and Lee, T. Increasing Human Capital by Applying Job Embeddedness Theory. *Organization Dynamics*, 2006, 35(4), 316–331

<sup>300</sup> McGinnis Johnson, J., & Ng, E. S. (2016). Money talks or millennials walk: The effect of compensation on nonprofit millennial workers sector-switching intentions. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 283-305.

<sup>301</sup> Kunreuther, F. The Changing of the Guard: What Generational Differences Tell Us About Social-Change Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2003, 32(3), 450–457.

<sup>302</sup> McGinnis, J. The Young and Restless: Generation Y in the Nonprofit Workforce. *Public Administration Quarterly*, 2011, 35(3) 342–362.

<sup>303</sup> La técnica del *feedback 360°* trabaja la retroalimentación constructiva y la comunicación positiva abierta a todos los niveles organizativos entre responsables y miembros de los equipos, de forma ascendente, descendente, horizontal y transversal.

### 8.2.1. Perfil profesional del equipo

Los procesos de atracción, selección y retención del talento son las gestiones más importantes que debe hacer frente el gerente de una entidad ((Watson and Abzug, 2016), sobre todo teniendo presente que los buenos profesionales líderes van a estar muy cotizados en el mercado de los próximos años.

Los contenidos y naturaleza de los puestos laborales están cambiando a un ritmo muy rápido, debido en parte a la innovación y la era de la información (Gillett, 2015)<sup>304</sup> en entornos digitales. Los *millennials* con estas capacidades quieren trabajar en organizaciones con propósitos y valores robustos vinculados a objetivos sociales importantes, que ofrezcan flexibilidad con respecto a la forma de trabajar (Benko, Erickson, Hagel, and Wong, 2014)<sup>305</sup>.

Las organizaciones con visión de futuro contratan personal cuyo conjunto de talentos, competencias y educación se alinean con los valores corporativos. A cambio, las entidades deben cuidar la satisfacción y motivación del empleado (Lee and Sabharwai, 2016)<sup>306</sup>. Sin embargo, el diseño de estos procesos requiere de experiencia y tiempo, una cultura corporativa atractiva y una capacidad de previsión de las necesidades de la entidad a medio y largo plazo; que chocan en muchas ocasiones con la capacidad real de liderazgo y la presión por la inmediatez demandada por el propio funcionamiento cotidiano de la organización (Gregory and Howard, 2009)<sup>307</sup>.

<sup>304</sup> Gillett, R. (2015). What It Will Take to Get a Nonprofit Job in 2020. Fast Company, April 7, 2015.

<sup>305</sup> Benko, C., Erickson, R., Hagel, J., and Wong, J. Beyond Retention. Deloitte University Press, 2014.

<sup>306</sup> Lee, Y-J., and Sabharwai, M. (2016). Education-Job Match, Salary, and Job Satisfaction Across Public, Non-Profit and For-Profit Sectors: Survey of Recent College Graduates. Public Management Review, 18(1), 40–64.

<sup>307</sup> Gregory, A.G., and Howard, D. (2009) The Nonprofit Starvation Cycle. Stanford Social Innovation Review, 7(4), 49–54.

El equipo de fundraising cubre un amplio espectro de habilidades y roles (ver gráfica 112), desde la organización de eventos y la comunicación de campañas y proyectos a la gestión de relaciones institucionales y legados (TPP Recruitment, 2019)<sup>308</sup>.



Gráfica 112. Perfiles, roles y puestos frecuentes en el equipo del *fundraising*. Elaboración propia

Los principales perfiles susceptibles de conformar el ecosistema de un departamento de fundraising se detallan a continuación en la tabla 55.

<sup>308</sup> <https://www.tpp.co.uk/disciplines/fundraising-development>, consultado el 5 de agosto de 2019

PERFIL	RESPONSABILIDADES	COMPETENCIAS
Comunicación	Contactar con periodistas y medios de comunicación locales. Redactar contenidos y notas de prensa	-Expresión oral y escrita - <i>Story telling</i> corporativo -Buena presencia -Oratoria -Gestión del tiempo
Diseño y Redes Sociales	Crear contenidos para concienciar a través de publicaciones en plataformas sociales. Garantizar la máxima exposición de los eventos organizados y otros datos relevantes.	- <i>Community management</i> -Expresión oral y escrita - <i>Story telling</i> corporativo -Imagen y diseño gráfico -Gestión del tiempo
Marketing Directo	Captación de nuevas donaciones y fidelización e incremento de aportaciones existentes gracias a herramientas <i>on line</i>	-Hábil en la gestión de datos -Capacidad analítica de la rentabilidad de las acciones y campañas <i>on line</i> -Dominio de los múltiples canales de captación <i>on line</i>
Eventos y RR.PP.	Organizar eventos de diferente naturaleza y diferentes públicos. Desde fiestas escolares, grupos de iglesias, mercadillos de Navidad o actividades deportivas solidarias.	-Habilidades sociales -Habilidades logísticas organizativas -Gestión eficaz de voluntarios - <i>Story telling</i> corporativo -Oratoria y buena presencia -Gestión del tiempo
Legados	Captación de donaciones in memoria y/o acuerdos testamentarios en vida.	-Relaciones externas con donantes, abogados, albaceas y familiares de los fallecidos, oficinas de testamento y co-beneficiarios. -Habilidades organizativas, discreción y compasión.
Grandes Donaciones	Identificar y cultivar las relaciones con personas de alta capacidad económica con intereses afines la causa de la organización.	-Alta adaptación y empatía - Planificación estratégica - <i>Story telling</i> corporativo -Capacidad para desarrollar relaciones personales sólidas
Fundraising Corporativo	Aumento de los ingresos provenientes del sector empresarial corporativo. Contacto con asociaciones, empleados y voluntarios. Coordinación de campañas CRM ( <i>Cause Related Marketing</i> ).	-Relaciones y captaciones específicas de donaciones y patrocinios, con organismos corporativos y otros stakeholders relevantes. -Habilidades sociales - <i>Story telling</i> corporativo -Oratoria y buena presencia
Patronato	Generar ingresos a través de acuerdos corporativos. Obtener financiación de organizaciones e instituciones gubernamentales	-Alto nivel de investigación y conocimiento profundo de los programas y servicios de la organización. -Desarrollar y fomentar las relaciones con los patrocinadores. -Dominio de los informes periódicos sobre el estado de las cuentas. -Fuertes habilidades en comprensión numérica, expresión oral y escrita.
Director de Fundraising	Responsable en última instancia de la generación de ingresos en todo su equipo. Informar sobre el progreso de las recaudaciones al comité ejecutivo.	-Fuerte liderazgo -Experiencia en captación de fondos - Pensamiento crítico estratégico

Tabla 55. Perfil profesional del equipo de *fundraising*.

Fuente: TPP Recruitment (2019). Elaboración propia

### 8.2.2. Los profesionales de la Comunicación y las RR.PP. para el Fundraising

Si en el caso del directivo de comunicación, la definición profesional resulta compleja en cuanto a sus funciones, área departamental y competencias dentro del organigrama (Matilla, Miranda, Compte-Pujol y Oliveira, 2018)<sup>309</sup>, el profesiograma del directivo del *fundraising* resulta más impreciso y marginal aún en su denominación.

El perfil de los profesionales que combinan aptitudes y habilidades en comunicación, RR.PP. y *fundraising*, resultan igualmente imprecisas, en ausencia de descripciones específicas que definan, por ejemplo, las responsabilidades del encargado de la comunicación. Si bien se sobreentiende que el portfolio formativo más habitual de las personas directivas en áreas laborales de comunicación, provienen de las Ciencias de la Comunicación (Farias, Paniagua y Roses, 2010), se suele minusvalorar la necesidad formativa de estos expertos en gestión empresarial, tipo MBA o equivalente.

La literatura científica europea no presenta definiciones claras de roles o especialidades del perfil del profesional de la comunicación (Tench, Zeffass, Verhoeven, Verčič, Moreno and Okay, 2013), a pesar de que haya numerosas denominaciones a las diferentes actividades de las RR.PP. y la comunicación, así como a los cargos de los responsables de dichas actividades.

La tabla 56 refleja el crisol de habilidades, conocimientos y atributos personales recogido de la literatura científica sobre la comunicación y las RR.PP. por autores como Tench, et al (2013), Pieczka (2002)<sup>310</sup>, Ahles (2004)<sup>311</sup>, Oughton (2004)<sup>312</sup>, Brown and Fall (2005)<sup>313</sup>,

<sup>309</sup> Matilla, K., Miranda, T., Compte-Pujol, M., and Oliveira, A. (2018). Divergencias en la denominación funcional de los departamentos de comunicación en España. *Redmark. Revista de Marketing Aplicado*, 01(022), 129–156. doi:10.17979/redma.2018.01.022.4939

<sup>310</sup> Pieczka, M. (2002). Public relations expertise deconstructed. *Media, Culture & Society*, 24(3), 301–323. doi:10.1177/016344370202400302

<sup>311</sup> Ahles, C. B. (2004). PR skills vs. personal skills: What matters most to the boss. *PR Tactics*, 11(4), 12-13.

<sup>312</sup> Oughton, L. (2004). Do we need core competences for local government communications? *Local Government Communication Leaders Development Programme, Ideas in Communication Leadership*. London, UK: Improvement and Development Agency, 65-72.

<sup>313</sup> Brown, A., and Fall, L. T. (2005). Using the port of entry report as a benchmark: Survey results of on-the-job training among public relations internship site managers. *Public Relations Review*, 31(2), 301–304. doi:10.1016/j.pubrev.2005.02.007

McCleneghan (2006)<sup>314</sup>, Jeffrey and Brunton (2011)<sup>315</sup> y Sha (2011)<sup>316</sup>.

COMPETENCIAS	CONOCIMIENTO	ATRIBUTOS PERSONALES
Comunicación oral y escrita	Negocios y finanzas	Gestión de la presión
Planificación de proyectos y dirección	Conocimiento actualizado	Liderazgo
Resolución de problemas	Conocimiento sobre la historia de las RR.PP.	Objetividad
Competencias mediáticas	Conocimiento de otras culturas	Escucha activa
Persuasión	Conocimiento de modelos de comunicación	Seguridad y ambición
Pensamiento estratégico	Sabe aplicar la teoría de las RR.PP.	Trabajador en equipo
Asesoramiento y entrenamiento	Técnicas de motivación	Energía y motivación
Habilidades avanzadas en comunicación	Formación específica en comunicación	Disciplina
Tecnología y canales mediáticos	Procesos de digitalización	Inteligencia
Gestión de crisis	Comunicación empresarial	Habilidades interpersonales
Investigación	Metodología	Intereses amplios y curiosidad intelectual
Relaciones con la comunidad	RSC	Creatividad
Relaciones con los usuarios/clientes	RR.PP.	Flexibilidad
Relaciones con los empleados	Gestión de RR.HH.	Criterio y toma de decisiones
Servicio y profesionalidad	Cursos expertos	Gestión del tiempo
Responsabilidad social	RSC	Respeto a la jerarquía
RR.PP. éticas	RR.PP.	Honestidad, adaptación e integridad
Otras	Liderazgo	Ambición, presencia fiable, disponibilidad para aceptar tareas

Tabla 56. Perfil del comunicador para el *fundraising*. Fuente: Tench, et al (2013), Pieczka (2002), Ahles (2004), Oughton (2004), Brown and Fall (2005), McCleneghan (2006), Jeffrey and Brunton (2011) y Sha (2011). Elaboración propia

<sup>314</sup> McCleneghan, J. S. (2006). PR executives rank 11 communication skills. *Public Relations Quarterly*, 51(4), 42.

<sup>315</sup> Jeffrey, L. M., and Brunton, M. A. (2011). Developing a framework for communication management competencies. *Journal of Vocational Education & Training*, 63(1), 57–75. doi:10.1080/13636820.2010.549948

<sup>316</sup> Sha, B.-L. (2011). 2010 Practice Analysis: Professional competencies and work categories in public relations today. *Public Relations Review*, 37(3), 187–196. doi:10.1016/j.pubrev.2011.04.005

El manifiesto profesional de Berger y Reber (2005:247)<sup>317</sup> pone en relieve la necesidad de contar con verdaderos profesionales se unan como comunicadores, defensores y activistas comprometidos que conviertan las palabras y las acciones en una poderosa fuerza social para ayudar en nombre de las organizaciones justas.

En la guía para colaborar con éxito en entornos sociales (Austin, 2000:173-185) se expone el paradigma de las 7C's para las cooperaciones estratégicas entre los perfiles laborales involucrados: la conexión con la causa y las personas, la claridad del objetivo, la congruencia entre la misión, la estrategia y los valores, la creación de valor, la comunicación entre compañeros, el aprendizaje continuo y el compromiso a la colaboración.

Las funciones y competencias del equipo de trabajo de fundraising son específicas para los perfiles de los encargados de las tareas de comunicar, captar fondos y gestionar las relaciones de los *stakeholders*. No obstante, existe una serie de rasgos que son transversales a los tres perfiles (ver tabla 57), si bien el detalle de su contenido pormenorizado y las acciones vinculadas varían sutil y sustancialmente con el fin de generar un efecto sinérgico y complementario alineado con el objetivo del área en el que confluyen.

---

<sup>317</sup> Berger, B. K., and Reber, B. H. (2005). Gaining influence in public relations: The role of resistance in practice. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>

FUNCIONES Y COMPETENCIAS	COMUNICACIÓN	RR.PP.	FUNDRAISING
Relaciones directas con <i>Stakeholders</i>	✓	✓	✓
Diseño y gestión de políticas de comunicación corporativa	✓	✓	
Gestión de eventos y acción social		✓	✓
Resolución de problemas	✓	✓	✓
Relaciones institucionales	✓	✓	✓
Desarrollo de la cultura corporativa	✓	✓	✓
Gestión de web corporativa y redes	✓		
Elaboración/ coordinación de notas y ruedas de prensa	✓	✓	
Memoria Anual	✓	✓	✓
Contenidos audiovisuales y publicaciones	✓		
Menciones y reconocimientos a donantes	✓	✓	✓
Campañas y proyectos de fidelización	✓	✓	✓

Tabla 57. Matriz de competencias y funciones por perfil. Elaboración propia

### 8.2.3. Fundraising, RSC y stakeholders

La captación de fondos de las organizaciones implica acciones tales como la promoción de la RSC, la acción social empresarial, la gestión de estas colaboraciones, la generación de eventos y la creación de estructuras y redes que fidelicen estas colaboraciones.

Para cultivar estas actividades es preciso llegar a los *stakeholders* adecuados con los mensajes y las vías adecuadas, abarcando las áreas estratégicas esenciales para la creación de alianzas con los agentes clave y los líderes de opinión, la investigación y documentación de información relevante, el cuidado de los mensajes y sus vehículos, y la comunicación en foros estratégicos.

La falta de concreción, categorización y planificación del trato con los *stakeholders* por parte de los profesionales del fundraising implica una falta de empatía, compromiso y acción, condenada al fracaso, sino a corto, a medio y largo plazo.

Al conceder valor público a las actividades de RSC y de mecenazgo, se estimula y reconoce la contribución privada a los fines de interés social general (Gobierno de España, 2019)<sup>318</sup>.

<sup>318</sup> Gobierno de España. (2019). Ministerio de Cultura y Deporte. Cultura y Mecenazgo. <https://culturaymecenazgo.culturaydeporte.gob.es/inicio.html>, consultado el 20 de junio de 2019

Para dinamizar estas colaboraciones altruistas, muchos gobiernos quieren apostar por la difusión de las acciones filantrópicas como ejemplo de conducta modelo que sirva de tracción a otras participaciones privadas igualmente responsables con la comunidad.

Por ejemplo, en su afán por establecer un marco de RSC relevante para el país, el gobierno de México promueve un decálogo (ver cuadro 15) de Empresas Socialmente Responsables a través de la CEMEFI<sup>319</sup>, que premia a aquellos que promuevan la cultura solidaria contribuyendo al bienestar de la sociedad.

#### LA EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE EN MÉXICO

1. Promueve e impulsa una cultura de competitividad responsable que busca las metas y el éxito del negocio, contribuyendo al mismo tiempo al bienestar de la sociedad.
2. Hace públicos sus valores, combate interna y externamente prácticas de corrupción y se desempeña con base en un código de ética.
3. Vive esquemas de liderazgo participativo, solidaridad, servicio y de respeto a los derechos humanos y a la dignidad humana.
4. Promueve condiciones laborales favorables para la calidad de vida, el desarrollo humano y profesional de toda su comunidad (empleados, familiares, accionistas y proveedores).
5. Respeto el entorno ecológico en todos y cada uno de los procesos de operación y comercialización, además de contribuir a la preservación del medio ambiente.
6. Identifica las necesidades sociales del entorno en que opera y colabora en su solución, impulsando el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida.
7. Identifica y apoya causas sociales como parte de su estrategia de acción empresarial.
8. Invierte tiempo, talento y recursos en el desarrollo de las comunidades en las que opera.
9. Participa, mediante alianzas intersectoriales con otras empresas, organizaciones de la sociedad civil, cámaras, agrupaciones y/o gobierno, en la discusión, propuestas y atención de temas sociales de interés público.
10. Toma en cuenta e involucra a su personal, accionistas y proveedores en sus programas de inversión y desarrollo social.

Cuadro 15. Decálogo de la RSC para empresas en México. Fuente: CEMEFI (2019)

La dirección corporativa debe analizar bien su capacidad de comprometerse con activos y otros tangibles e intangibles, como el voluntariado en tiempo y esfuerzo emocional de sus

<sup>319</sup> Centro Mexicano para la Filantropía. [https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/decalogo\\_esr.pdf](https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/decalogo_esr.pdf), consultado el 20 de diciembre de 2018

empleados, antes de dar su palabra a las numerosas causas sociales que proliferan (Sasse and Trahan, 2007). Además, se debe prestar especial atención a la reputación, transparencia, ética y moralidad de la causa, para evitar posibles sobrevaloraciones y daños en el clima cultura organizativa por una mala elección de políticas de RSC o un exceso de interés propio que pueda ser percibido como una compra de valores y favores mercantilistas.

Estos autores exponen el riesgo de la paradoja de la filantropía corporativa cuando se vende como RSC estratégica estas acciones vinculadas directamente al negocio, a costa de la disminución de la libertad de elección del voluntariado individual de los equipos de trabajo.

Para el liderazgo y gestión de los propósitos del *fundraising* con los *stakeholders*, Fogal<sup>320</sup> (2005), plantea tres etapas en el desarrollo de los programas de RSC y otros proyectos sociales (ver tabla 58), en las que, salvo la fase básica de constitución y arranque, la presencia de las RR.PP. y la gestión estratégica de las mismas, se presenta como factores clave para conseguir una estructura financiera sostenible.

ETAPAS DE DESARROLLO	QUIÉN	QUÉ	COMPETENCIAS	RESULTADOS
1. Formativa	Proveedor	Producto	Ventas	Hacer ventas
2. Normativa	Facilitador	RR.PP.	Captar	RR.PP. con los donantes
3. Integrativa	Estratega	Crecimiento cooperativo	Construir y mantener relaciones filantrópicas	Crecimiento sostenible

Tabla 58. Estadios en la evolución del *fundraising* con los *stakeholders*. Fuente: Fogal (2005).

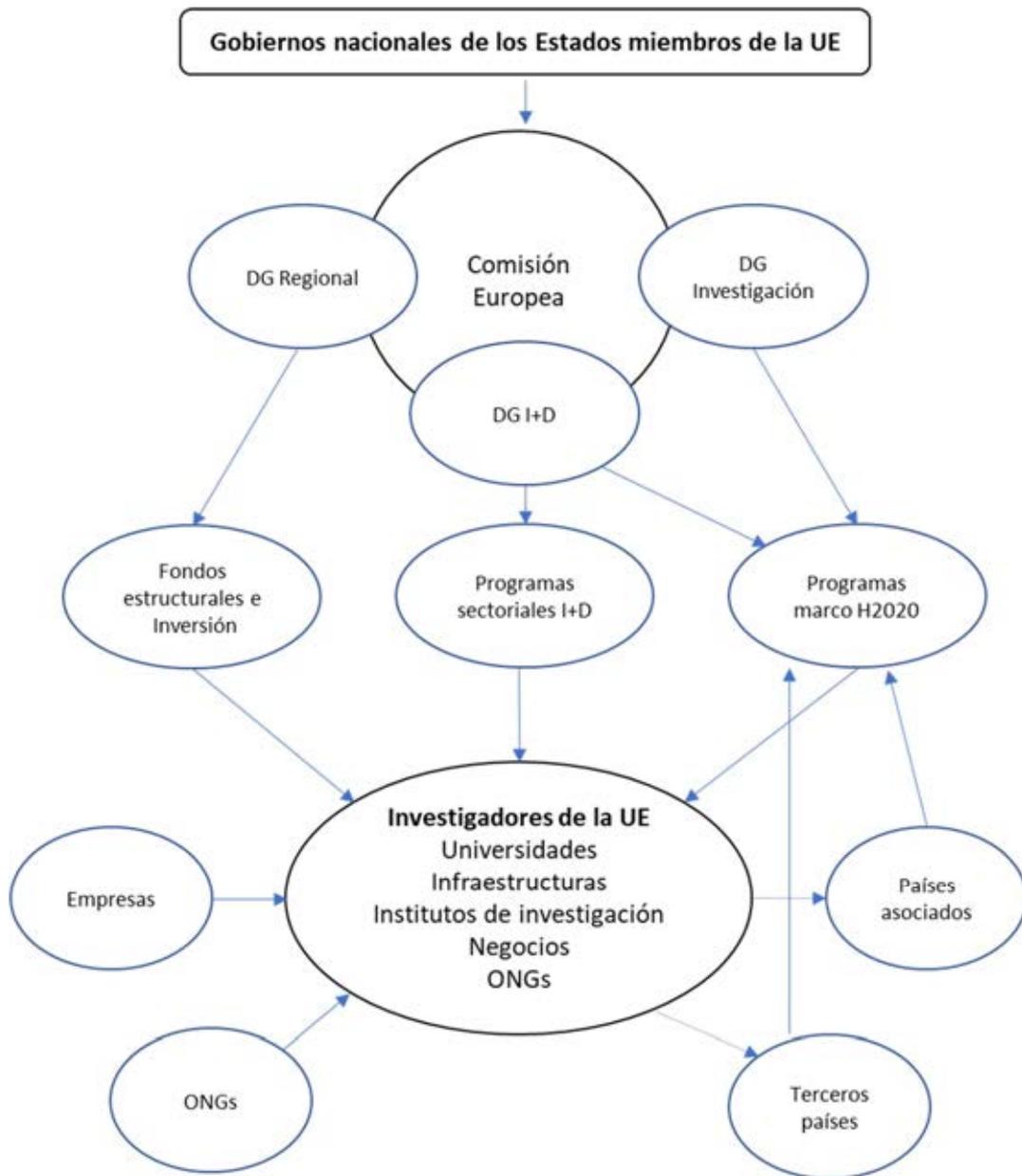
A modo de ejemplo ilustrador de un proyecto cooperativo internacional de RSC en materias de investigación financiadas con ayuda de la UE, se encuentra la *European Research Council* (ERC). Este organismo paneuropeo de financiación, creado en 2007 para la investigación fronteriza, es uno de los donantes más importantes en el mundo en materias de excelencia

<sup>320</sup> Fogal, R. E. (2005). Designing and managing the fundraising program. The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management, 419-435

en la investigación (Royal Society, 2018)<sup>321</sup>. El panorama del *fundraising* europeo en el sector de la investigación está conformada por una compleja red de actores y *stakeholders* regionales, nacionales e internacionales (ver gráfica 113) que interactúan en múltiples niveles. Entre ellos la propia UE es uno de los muchos donantes participantes en dichos proyectos en I+D.

---

<sup>321</sup> The Royal Society. UK research and the European Union The role of the EU in funding UK research. <https://royalsociety.org/~media/policy/projects/eu-uk-funding/uk-membership-of-eu.pdf>, consultado el 10 de julio de 2018



Gráfica 113. Diagrama de flujo de trabajo y relaciones entre *stakeholders* para proyectos globales de RSC. Caso de financiación para investigadores en Europa. Fuente: Royal Society (2018).  
Elaboración propia

## Referencias capítulo 8

Austin, J. (2000). *The collaboration challenge how nonprofits and businesses succeed through strategic alliances* (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers. <https://ebookcentral-proquest-com.uma.debiblio.com/lib/bibliotecauma-ebooks/reader.action?docID=588954>

Burkardt, U. (2005). *El concepto de fundraising y su aplicación a las donaciones monetarias procedentes de particulares*. Universidad de Barcelona. Recuperado el, 25(05), 2016. <http://josebatiz.com/Unidad%201/No4.pdf>, consultado el 31 de julio de 2019.

Carbajo, D., Ruesga, S.M., Da Silva, J. (2018). *El fundraising como herramienta de responsabilidad y compromiso social, situación legal en la unión europea. estado de la cuestión en España y propuestas de reforma*. Asociación Española de Fundraising y Fundación de la Universidad Autónoma de Madrid. [https://www.aefundraising.org/wp-content/uploads/2018/12/Estudio-Comparativo-Europeo-Fundraising\\_AEFr\\_2018\\_Ok-1.pdf](https://www.aefundraising.org/wp-content/uploads/2018/12/Estudio-Comparativo-Europeo-Fundraising_AEFr_2018_Ok-1.pdf), consultado el 31 de julio de 2019.

Farias, P.; Paniagua, F.-J.; Roses, S. (2010). *El perfil del Dircom. Presente y futuro*. En: *Actas II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social: La Comunicación Social, en estado crítico: entre el mercado y la comunicación para la libertad* (p. 25). Sociedad Latina de Comunicación Social

Fundraising Director Salaries. [https://www.glassdoor.co.uk/Salaries/fundraising-director-salary-SRCH\\_KOO,20.htm](https://www.glassdoor.co.uk/Salaries/fundraising-director-salary-SRCH_KOO,20.htm), consultado el 16 de julio de 2019.

Nesrstová, Jitka. (2015). *Fundraisers' guide to kpis: how to make your fundraising program more effective*. International Fundraising Festival. [https://fundraising.cz/wp-content/uploads/2017/08/fundraisers-guide-to-kpis\\_j.nesrstova.pdf](https://fundraising.cz/wp-content/uploads/2017/08/fundraisers-guide-to-kpis_j.nesrstova.pdf), consultado el 1 de Agosto de 2019

Renz, D. O., & Herman, R. D. (Eds.). (2016). *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management*. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781119176558>

Salary Explorer. Average Salary in United Kingdom 2019. <http://www.salaryexplorer.com/salary-survey.php?loc=228&loctype=1>, consultado el 16 de julio de 2019.

Salary Explorer. Fundraising and Non Profit Average Salaries in Mexico 2019. <http://www.salaryexplorer.com/salary-survey.php?loc=139&loctype=1&job=5&jobtype=1>, consultado el 16 de julio de 2019.

Salary Explorer. Fundraising and Non Profit Average Salaries in Netherlands 2019. <http://www.salaryexplorer.com/salary-survey.php?job=5&jobtype=1&loctype=1&loc=152>, consultado el 16 de julio de 2019.

Salary Explorer. Fundraising and Non Profit Average Salaries in Spain 2019. <http://www.salaryexplorer.com/salary-survey.php?loc=203&loctype=1&job=5&jobtype=1>, consultado el 16 de julio de 2019.

Sasse, C., and Trahan, R. (2007). Rethinking the new corporate philanthropy. *Business Horizons*, 50(1), 29–38. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2006.05.002>

Tench, R., Zeffass, A., Verhoeven, P., Verčič, D., Moreno, A., and Okay, A. (2013). Competencies and Role Requirements of Communication Professionals in Europe. Insights from quantitative and qualitative studies. Recuperado el 2 de Julio de 2014, de <http://repository> Revista Internacional de Relaciones Públicas, Nº 8, VOL. IV [Páginas 43-64] 2014

Torres-Mancera, R. y de las Heras-Pedrosa, C. (2018). La comunicación para la innovación responsable y sostenible de la PYME en Europa. Perspectivas desde Países Bajos y España. En Díaz-Cuesta, J. (Ed). *Proyecciones de la investigación actual universitaria*. 443-456. Madrid: Tecnos (Grupo Anaya)

Universidad Complutense de Madrid. (2019). Máster Propio en Dirección en Fundraising en Organizaciones sin Ánimo de Lucro. <https://www.ucm.es/fundraising>, consultado el 1 de agosto de 2019

Watson M. R. and Abzug, R. (2016). *Nonprofit Staffing for the Future*. En Renz, D. O., and Herman, R. D. (Eds.). (2016). *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management*. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781119176558>

Wilcox, Dennis L., Ault, Philip H. and Agee, Warren K. 1998. *Public Relations: strategies and tactics*. 5th edition. Longman. United States

## CAPÍTULO 9. El futuro del Fundraising

Como extensión del estudio de situación de los cuatro casos internacionales expuestos y el análisis del mercado profesional del *fundraising*, en este capítulo se ofrece una síntesis sobre los retos a medio y largo plazo del sector, así como de las expectativas en términos de oferta y la demanda, en entornos globales públicos y privados.

Las competencias clave que se prevén como determinantes para encumbrar el reconocimiento del valor del *fundraiser*, ocupan el apartado 9.3., para dar paso en último lugar a un breve manual de buenas prácticas sobre el *fundraising*. Las recomendaciones recogidas en dicho manual son susceptibles de ser aplicadas de manera transversal geográficamente, al menos en los cuatro países contemplados en la presente investigación, para entidades públicas y privadas, independientemente de su tamaño. Se apuesta por una profesionalización sólida y ágil, capaz de moverse en entornos de diferente naturaleza, ciclo de vida y sector, respondiendo siempre con pericia y en sintonía con el equipo y los *stakeholders* que componen el ecosistema de la organización.

### 9.1. Demanda profesional

Las nuevas tecnologías y el acceso globalizado a la información gracias a la consolidación de los entornos digitales iniciados a principios de siglo, está generando un alto impacto transformador en el mundo de la comunicación, lo cual está provocando una demanda de profesionales con conocimientos y destrezas muy versátiles (Armendáriz, 2015)<sup>322</sup>, ágiles en el aprendizaje y el reaprendizaje, para responder con diligencia las necesidades de las organizaciones y sus relaciones con los *stakeholders*.

Como consecuencia, el entorno socioeconómico está desarrollando sus intereses en la internacionalización y los servicios públicos se están privatizando, generándose una expectativa al alza de la demanda de profesionales relacionados con la dirección de comunicación, que den respuesta a la compleja red corporativa de las entidades (Farias, Paniagua, Roses, 2010) y que sean capaces de gestionar eficientemente los activos intangibles de las empresas, con herramientas multicanal digitales pero sin perder el toque personalizado diferencial con cada interlocutor.

La insistencia e inmediatez de las llamadas de ayuda de muchas ONGs están saturando el mercado, por lo que el entrenamiento de las habilidades profesionales de los *fundraisers* en liderazgo, las RR.PP. personalizadas, la transparencia y la comunicación en entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (ver gráfica 114) va a ser más que necesario en los años venideros, y de hecho ya es una necesidad latente en la actualidad. Este hecho va a ser el verdadero reto de las organizaciones (EFA, 2019) que precisan del *fundraising* para sobrevivir y/o para ampliar sus horizontes e impactos sociales. Este impacto esperado, también afectará a las entidades y a las personas involucradas en ellas, por lo que su preparación planificada será crucial para conseguir el éxito en sus propósitos.

---

<sup>322</sup> Armendáriz, E. (2015). El nuevo perfil del profesional de la Comunicación y las Relaciones Públicas. Una visión desde la perspectiva del mercado/The new professional profile of Communication and Public Relations. A view from the market's perspective. Revista internacional de relaciones públicas, 5(9), 153-178. doi:10.5783/rirop-9-2015-09-153-178:

La brecha entre las necesidades y las contrataciones de estos perfiles se presenta como el desafío más cercano, puesto que pocas son las entidades dispuestas a asumir el liderazgo en estas funciones.



Gráfica 114. Liderazgo del siglo XXI en entornos VUCA<sup>323</sup>. Fuente: Armstrong (2019)<sup>324</sup>  
Elaboración propia

Para contrarrestar y gestionar el contexto global VUCA, resulta esencial el entrenamiento en la capacidad de visión ante escenarios intangibles, visión analítica y entendimiento global de las circunstancias, la claridad como respuesta a la complejidad y la agilidad para hacer frente a las situaciones ambiguas (gráfica 114).

<sup>323</sup> VUCA es el acrónimo utilizado para describir la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad de las condiciones y situaciones posibles de una realidad determinada ((volatility, uncertainty, complexity and ambiguity, en inglés). Este concepto se origina en EE. UU. (U.S. Army War College) tras el fin de la Guerra Fría, y es rescatado en la última década para ser aplicado internacionalmente en el marco de la estrategia empresarial. <https://es.wikipedia.org/wiki/VUCA>, consultado el 5 de agosto de 2019

<sup>324</sup> Armstrong. ¿Cómo ser líder en un entorno VUCA? <https://www.armstrong.com.mx/2019/03/lider-en-entorno-vuca/>, consultado el 8 de agosto de 2019

## 9.2. Oferta pública y privada

Sólo el programa europeo de fondos para la investigación e innovación, que sucede en la franja 2012-2027 al H2020, va a disponer de un presupuesto de 94.000 millones de euros dispuestos para financiar proyectos e instituciones (Russell Group, 2018)<sup>325</sup>. Como condición básica para optar a este capital, será necesario diseñar hojas de rutas con estrategias y acciones, por parte de equipos humanos capaces de configurar, comunicar e involucrar a las partes interesadas, con el fin último de cumplir los objetivos sociales planteados con indicadores de medida del retorno de la inversión concedida por la entidad donante (en este caso la UE).

En los últimos años, las entidades con intereses sociales están viendo mermadas su capacidad de captar ingresos, en el caso de España, en torno a un 33% (Universidad Complutense de Madrid, 2019), principalmente a causa de la última crisis económica y de la contracción de la ayuda pública. Así, el *fundraising* dirigido al entorno privado se torna como la alternativa que adquiere mayor protagonismo, tanto para empresas particulares como donantes individuales.

En consecuencia, se espera que este hecho generalizado, implique un giro conceptual, ejecutivo y estratégico en las organizaciones, que precisarán reenfocar su fuerza en una mayor proactividad diferencial y sostenible a la hora de captar financiaciones. Por mera supervivencia existencial para las entidades con fines sociales, llega el momento de dejar atrás posturas más laxas y reactivas al plantel de subvenciones y otras ayudas ad hoc, disponibles y practicadas hasta ahora.

---

<sup>325</sup> Russell Group (2018). Statement on the Brexit White Paper. <https://russellgroup.ac.uk/news/brexit-white-paper/>. Consultado el 5 de septiembre de 2018

El marco laboral español en materia de *fundraising* se encuentra en camino de estandarizarse mediante una todavía anhelada regulación específica sectorial (AEFR y FUAM, 2018) que aboga por una serie de contraprestaciones como:

- a) la seguridad jurídica
- b) la confianza y transparencia en el sector y las organizaciones que la componen
- c) la reducción del fraude
- d) el incremento y modernización de la eficiencia profesional
- e) el apalancamiento de las competencias digitales
- f) captar nuevos públicos objetivo como los *millennials*<sup>326</sup>
- g) apoyar la Agenda 2030
- h) estimular la RSC, el I+D y la cooperación al desarrollo
- i) fortalecer y diversificar las fuentes de financiación
- j) establecer métricas e indicadores de referencia para todo el sector

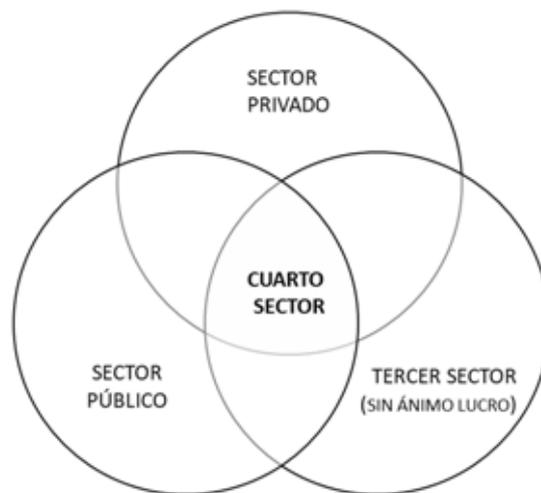
Para todo ello, el informe sobre la situación legal del *fundraising* en la UE (AEFR y FUAM, 2018:34) pone en relieve que las necesidades laborales más inmediatas giran en torno a:

- a) fórmulas de contratación más dignas
- b) condiciones salariales justas
- c) el fomento de las buenas prácticas

---

<sup>326</sup> Aquellos nacidos cerca del nuevo milenio, entre 1980 y el año 2000

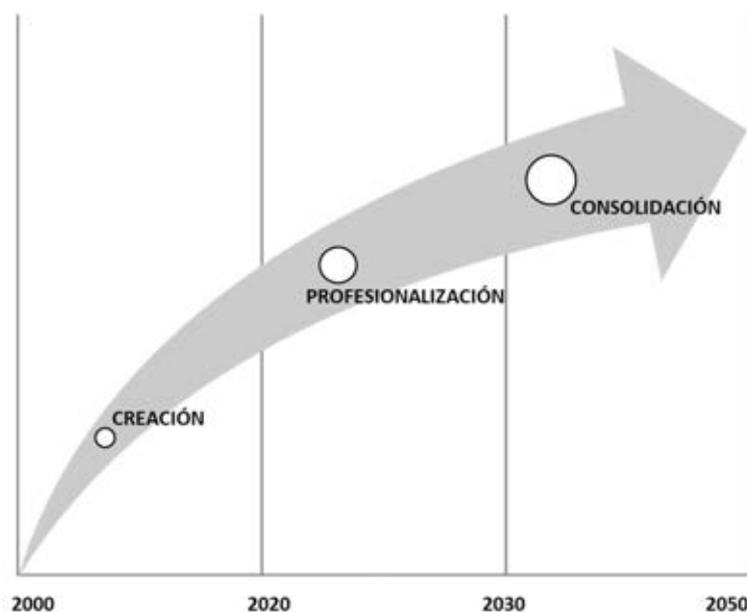
De unos años a esta parte, se viene hablando cada vez con más fuerza del cuarto sector (Fourth Sector Network, 2009; Sabeti, 2009)<sup>327</sup> como un paso evolutivo más del tercer sector y los sectores tradicionales empresariales (ver gráfica 115), hacia un concepto de empresas sociales y corresponsables que responda a las demandas de la sociedad (Vives, 2012), rompiendo tipificaciones y barreras difíciles de atender por separado desde los gobiernos, organizaciones y otras agrupaciones civiles.



Gráfica 115. Génesis del cuarto sector. Fuentes: Fourth Sector Network (2009), Secretaría General Iberoamericana e IE University (2019).

Las expectativas son que, de aquí al 2050, se consolide este emergente cuarto sector (Secretaría General Iberoamericana e IE, 2019), aunque esta labor se plantee ardua, compleja y extensa. Se estima que su desarrollo avance desde la fase inicial (ver gráfica 116 y cuadro 16) de creación de nuevos escenarios legales a la parametrización estandarizada de medidas eficientes para evaluar los impactos sociales, culturales y medioambientales.

<sup>327</sup> Fourth Sector Network, 2009, The Emerging Fourth Sector, Aspen Institute, Washington. <http://www.boardsource.org/blf/downloads/HeeradSabeti-TheEmergingForthSector.pdf>  
Sabeti, H. (2009). The emerging fourth sector. Executive Summary. Washington: Aspen Institute.



Gráfica 116. Etapas de crecimiento esperado del fundraising y el cuarto sector. Fuente: Secretaría General Iberoamericana y el Center for the Governance of Change del IE University (2019).

En el caso de Reino Unido, el plan estratégico 2017-2022 de la Biblioteca Bodleian (Bodleian Libraries, 2017)<sup>328</sup>, se apoyará especialmente proyectos y perfiles profesionales que favorezcan diferencialmente la preservación del conocimiento, tanto para apoyar la repetibilidad de investigaciones, como para favorecer registros históricos a través de las nuevas tecnologías y la digitalización de contenidos, con objeto de crear una sociedad abierta. Para ello, será preciso realizar un proceso para la captación y formación de expertos capaces de desarrollar y poner en valor las líneas clave; compartiendo la información y fomentando la participación de los investigadores, mecenas, organizaciones y asociaciones, mediante un amplio programa de actividades, exposiciones y el desarrollo de aplicaciones digitales.

<sup>328</sup> [https://www.bodleian.ox.ac.uk/\\_data/assets/pdf\\_file/0010/240886/Strategy\\_2017-22\\_updatedvsonline\\_260318.pdf](https://www.bodleian.ox.ac.uk/_data/assets/pdf_file/0010/240886/Strategy_2017-22_updatedvsonline_260318.pdf), consultado el 8 de agosto de 2018



Cuadro 16. Etapas y objetivos evolutivos del cuarto sector. Fuente: Secretaría General Iberoamericana y el Center for the Governance of Change del IE University (2019).

### 9.3. Competencias clave

En la actualidad, existe mucho talento atascado por falta de rutas profesionales que permitan la ejecución del liderazgo vinculado al *fundraising* (EFA, 2019). Cuando las organizaciones estén dispuestas a abrir paso a esta nueva generación, el *fundraising* tendrá un papel con mucho que decir y que hacer en las operaciones estratégicas corporativas, como viene sucediendo en EE.UU. y en Reino Unido, donde el nivel de profesionalización sigue siendo el referente mundial del sector.

Además de las funciones primarias del perfil, los *fundraisers* deberán ser grandes gestores y líderes corporativos (EFA, 2019) para verdaderamente dinamizar a los *stakeholders* a la motivación y a la acción, de forma tal que, tras cada colaboración, deseen continuar la relación, por la satisfacción del retorno de los esfuerzos por la cada causa, por cada reto.

Este liderazgo deberá ser sólido, generador de confianza, dialogante, flexible y resistente a los cambios constantes del entorno, tanto internos como externos a la organización.

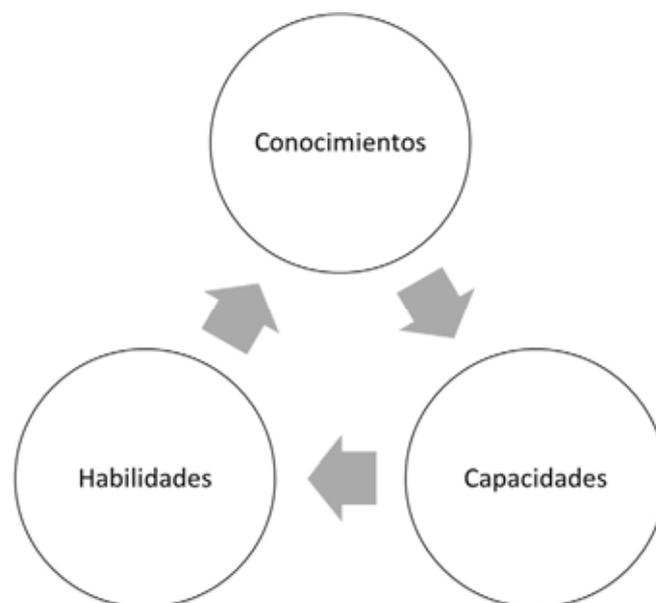
Las competencias clave del liderazgo en las RR.PP. (Meng, Gower and Heyman, 2012) giran en torno a tres cualidades principales: la capacidad estratégica en la toma de decisiones, la capacidad de resolver problemas y el conocimiento y dominio experto en comunicación. Además, la experiencia, la capacidad de iniciativa individual, la motivación a los equipos y *stakeholders*, se presentan como las tres fuentes más valiosas para el desarrollo de estas capacidades.

Las investigaciones de Meng, Gower y Heyman (2012) apuntan que, incluso en EE.UU. cuna del *fundraising* en América, se necesita desarrollar la infraestructura formativa universitaria y directiva para entrenar estas competencias. También destacan el hecho de que, para ser un líder eficaz en estos menesteres, es preciso: a) saber realizar comprensiones globales de todo el proceso de comunicación, tanto dentro como fuera de la organización; y b) conectar con las personas y la sociedad a través del dominio de la

comunicación.

La experiencia diversificada, las habilidades integrales en comunicación y la proactividad, se identifican como patrones vinculados al éxito de los altos ejecutivos de RR.PP. (Berger, Reber and Heyman, 2007)<sup>329</sup>, junto a la capacidad de vislumbrar con claridad las políticas y estrategias corporativas para poder generar alianzas con los *stakeholders* internos y externos (Choi and Choi, 2009)<sup>330</sup>, y aplicarlas en los procesos de tomas de decisiones y resolución de conflictos (Dozier, 1992)<sup>331</sup>.

En la terminología de los RR.HH., se diferencian tres dimensiones (gráfica 117) de las capacidades competitivas de un profesional: los conocimientos, las capacidades para realizar una acción determinada y la habilidad para hacerlo con maestría.



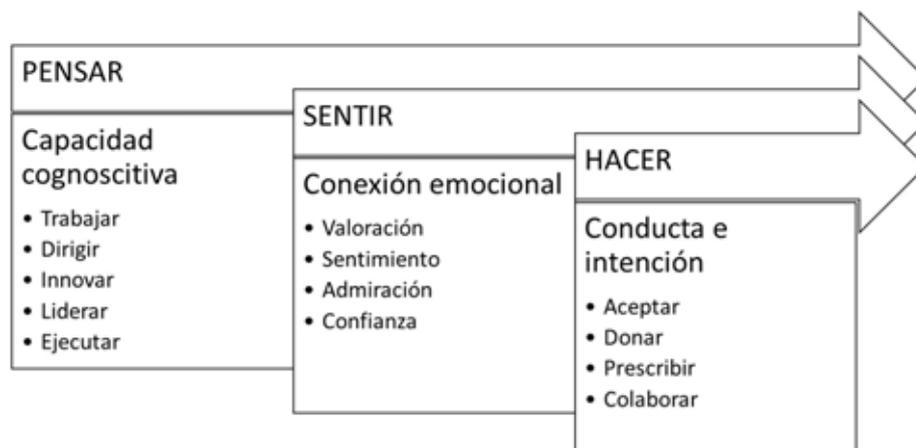
Gráfica 117. Ciclo de elementos para el desarrollo profesional. Fuente: elaboración propia

<sup>329</sup> Berger, B., Reber, B., and Heyman, W. (2007). You Can't Homogenize Success in Communication Management: PR Leaders Take Diverse Paths to Top. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 53–71. <https://doi.org/10.1080/15531180701285301>

<sup>330</sup> Choi, J., and Choi, Y. (2009). Behavioral dimensions of public relations leadership in organizations. *Journal of Communication Management*, 13(4), 292–309. <https://doi.org/10.1108/13632540911004588>

<sup>331</sup> Dozier, D. M. (1992). The organizational roles of communications and public relations practitioners. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 327 – 355). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates

Para un desarrollo integral de las competencias adecuadas de cada puesto, existen tres criterios (Reputation Institute, 2018)<sup>332</sup> que deben cultivarse lineal y transversalmente (ver cuadro 17). Estas corresponden con la inteligencia cognoscitiva e intelectual, la emocional y la ejecutiva, a la hora de ser capaz de realizar acciones en base y en coherencia con las dos anteriores.



Cuadro 17. Criterios de inteligencia para el desarrollo integral profesional. Fuente: Reputation Institute (2018). Elaboración propia

Además de tener en cuenta las nuevas características VUCA del entorno global, las incertidumbres, la ambigüedad, las complejidades del ecosistema propio de cada entidad y la volatilidad de las relaciones y los contextos, hacen que la capacidad para manejar estos factores se deba entrenar e integrar dentro de las competencias básicas para el desempeño organizacional de cada puesto y cada liderazgo personal (Raghuramapatruni and Kosuri, 2017)<sup>333</sup>.

<sup>332</sup> Reputation Institute (2018). Global CR RepTrak100. Raising the Stakes on Corporate Responsibility. [https://ri.reputationinstitute.com/hubfs/PDF/RepTrak/2018\\_Global\\_CR\\_100.pdf](https://ri.reputationinstitute.com/hubfs/PDF/RepTrak/2018_Global_CR_100.pdf), consultado el 5 de mayo de 2019

<sup>333</sup> Raghuramapatruni, R., and Kosuri, S. (2017). The straits of success in a VUCA world. *Journal of Business and Management*, 1, 16-22.

Dicha coherencia entre la capacidad estratégica de respuesta al entorno corporativa y la personal, también se refleja en la RSC, de forma que el compromiso con la sociedad parta, previa a la representación institucional, a la participación proactiva voluntaria de cada persona. Esta responsabilidad social individual (RSI), requiere una alta alineación interna por parte de la persona, ante el efecto social, profesional, laboral, económico y medioambiental que su actitud, sus decisiones y sus acciones pueden generar en su ecosistema.

La AEC<sup>334</sup> (2019) habla de siete factores en los que la RSI incide: los derechos humanos, el rendimiento laboral, el ambiente, la integridad en los negocios, el rol como usuario y el compromiso con la comunidad y la sociedad.

La comunicación es otra gran competencia transversal a todos los perfiles individuales dentro de la organización, mucho más aún cuando se trata del puesto y área del *fundraising*. Para ello, se requiere una alta profesionalidad en el manejo de la información para la consecución de la contribución solidaria, el momento de su entrega (como cénit del proceso de interacción con el donante), el seguimiento y fidelización de la colaboración a futuro y la transparencia en las cuentas y certificados de las donaciones (Garcidueñas, 2019)<sup>335</sup>.

El talento en las capacidades de RR.PP. con los diversos *stakeholders* resulta otro aspecto central en las entidades públicas y privadas (Hallahan, 2000)<sup>336</sup>, y especialmente en su capacidad para atraer contribuciones económicas. La dirección estratégica por objetivos, para una gestión eficaz de los *stakeholders*, precisa de un plan de acción de RR.PP. (Wilcox, Ault, and Agee, 1998)<sup>337</sup>, con sus correspondientes herramientas y elementos de comunicación corporativa e individual.

<sup>334</sup> AEC. (2019). Asociación Española para la Calidad. <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/responsabilidad-social-individual>, consultado el 3 de febrero de 2019

<sup>335</sup> Garcidueñas, P. (2019). Guía para una comunicación exitosa de ONG. Expok, Comunicación de Sustentabilidad y RSE. <https://drive.google.com/file/d/0ByaV6PZarWTjQW1tWXczLUxGUHc/view> Consultado el 9 de febrero de 2019

<sup>336</sup> Hallahan, K. (2000). Inactive publics: The forgotten publics in public relations. *Public Relations Review*, 26(4), 499-515. doi:10.1016/S0363-8111(00)00061-8

<sup>337</sup> Wilcox, Dennis L., Ault, Philip H. and Agee, Warren K. (1998). *Public Relations: strategies and tactics*. 5th edition. Longman. United States

#### **9.4. Breve manual de buenas prácticas**

Todo profesional del *fundraising* que desee posicionarse como un verdadero experto en el mercado, dispone de una serie de pautas, recabadas de la revisión bibliográfica científica y los testimonios de los informantes clave participantes en la presente investigación internacional.

A continuación, se presenta un inventario de factores (ver gráfica 118) identificados como clave para alinear la dirección e intensidad del esfuerzo del *fundraiser* en su rendimiento, con la reputación plausible a nivel internacional que reconoce en ellas unas verdaderas buenas prácticas para el tercer y cuarto sector.

##### -Compartir misión, visión y valores.

- No dar por hecho su conocimiento y dejar de mencionarlos. Para mantener vivos los propósitos últimos de una entidad, hay que compartirlos mediante la comunicación interna y externa, estática y dinámica. En conversaciones, en las webs oficiales, en el vestíbulo de los edificios corporativos.
- Mantener siempre bien presente la razón (misión) por la que cada día se elige trabajar por la causa, cómo han elegido hacerlo (valores) y hacia dónde (visión) se encamina su propósito.



Gráfica 118. Factores clave para las buenas prácticas profesionales del *fundraising*.

Fuente: elaboración propia

-Ser buenos gestores profesionales, ejecutivos y personales.

- Económicos con las finanzas del departamento y de la organización
- Sociales, tomando conciencia y responsabilidad de nuestras acciones, opiniones y decisiones
- Relacionales, gestionando con maestría los contactos directos e indirectos con los *stakeholders*

-Preparar las capacidades para trabajar en un entorno VUCA desafiante e impredecible.

- Para gestionar con éxito el día a día y los retos estratégicos a medio y largo plazo, es necesario tener tonificadas las habilidades, destrezas, la flexibilidad, la resiliencia, los tiempos de reacción en las tomas de decisiones, la resolución de conflictos.
- La práctica, la formación, la actualización periódica de conocimientos y de recursos, resultan de mucha utilidad para estar siempre atentos y preparados para lidiar con la diversidad del día a día laboral.

-Entrenar el pensamiento crítico y la visión sistémica.

- La percepción bifocal del todo y de las partes, los elementos involucrados, las oportunidades y amenazas potenciales, permiten prepararse para gestionar la realidad que envuelve el ecosistema corporativo, de forma previsor y con sus correspondientes planes de contingencias ante los posibles riesgos internos y/o externos a la organización (por ejemplo, el final previsible de una subvención o la llegada de una nueva crisis económica).

-Conocer y fidelizar a los *stakeholders*.

- Mostrarse cercanos y generar confianza, pero respetando el espacio y opinión de cada interlocutor, mantener el contacto con una cadencia adecuada y anticiparse a sus gustos y preferencias; conforman las principales armas de fidelización para que sigan apoyando y hablando bien de los proyectos y de la causa.
- Establecer lazos sólidos en las relaciones de forma que, ante la búsqueda de soluciones y afrontamientos de retos sociales, los *stakeholders* estén coordinados y dispuestos para dar un impulso extra al desarrollo sostenible.
- Para todo ello, resulta de gran utilidad disponer de un mapa de identificación de los diversos grupos de interés para la organización, de forma que se pueda planificar la interacción con cada perfil de la forma más personalizada y organizada posible.

-Estar abiertos a la innovación y el desarrollo continuo.

- Integrar el hábito de innovar en las líneas generales corporativas, los procesos y en las tareas más cotidianas, como una forma de trabajar y de vida.
- La apertura a lo nuevo, a la autosuperación y al cambio, mantienen la capacidad de gestión despierta y a punto para la acción, incluso en entornos nuevos e inciertos.

-Capacidad autoanalítica y reflexiva.

- La autocrítica constructiva a nivel personal y corporativa, de dentro a fuera, posibilita la renovación, transforma y fortalece el crecimiento autoconsciente, minimizando las debilidades y optimizando el talento.

-Tener un plan u hoja de ruta.

- Diseñar en consenso los objetivos estratégicos, con un adecuado reparto de responsabilidades y tareas, así como un cronograma ambicioso pero realista conforme a los recursos disponibles (reales y potenciales) segmentando en fases; facilita la consecución de los hitos, conforme a la evaluación periódica de los avances.
- Para ello, la medida de los logros mediante indicadores (KPIs) previamente establecidos, resultan de gran utilidad.

-Apertura a nuevos modelos de negocios y de financiación.

- Basados en las nuevas tecnologías, en el capitalismo social y el cuarto sector.
- Prestando especial atención a los nuevos formatos de comunicación multicanal y la gestión de datos, para un uso inteligente basado no tanto en la frecuencia o cantidad, como en la calidad de las interacciones.

-Digitalizar los procesos.

- La presencia corporativa en internet, a través de una página web corporativa, y en las redes sociales, son imprescindibles si se quiere estar localizables en el mapa digital mundial.
- Si no se está en internet, se está muerto comunicativamente hablando.
- La sistematización y automatización de los procesos, de almacenamiento de datos, de gestión comercial de la base de contactos (tipo CRM), suponen un ahorro de costes temporales y económicos absolutamente diferenciales para la organización, en tiempo presente y a futuro.
- Aunque requiera un esfuerzo inicial en su desarrollo, formación e integración en las tareas cotidianas; una vez automatizadas en las habilidades de los profesionales, supone realmente un antes y un después en todos los sentidos para la eficacia, la gestión y la reputación corporativa.

-Impulsar el conocimiento y las redes internacionales.

- Para entender, estudiar y tomar referencias de las mejores prácticas aplicadas en el mundo de la materia que nos concierne; además de establecer lazos y colaboraciones sin barreras geográficas, ampliando las destrezas locales en entornos globales e interculturales.
- La internacionalización de los mensajes clave permite llegar a un público mucho más amplio, susceptible de convertirse en colaborador y/o prescriptor.

-Potenciar el liderazgo ejecutivo.

- A través del dominio del saber hacer, el trabajo en equipo, la proactividad, la inquietud por crecer y mejorar, la investigación y las destrezas para relacionarse con los *stakeholders*, rompiendo patrones y anclajes obsoletos.
- Prestando atención siempre a la excelencia y creando sinergias inter e intra organizativas, para optimizar el impacto en la sociedad.

-Trabajar en equipo la cultura organizacional.

- Dejando a un lado perspectivas individualistas y egotistas, la misión de cada entidad se construye en comunidad.
- Desarrollando un sistema de comunicación interna formal e informal constructiva y eficiente.
- Fomentando el trabajo en equipo entre personas preparadas y con valores, que construyen juntas la verdadera cultura, el ecosistema y la reputación, gracias a su forma de hacer, transmitir, comunicar e interactuar con el entorno.
- En este enclave es donde se enlaza realmente la responsabilidad individual con la responsabilidad social.

-Recibir las críticas y sugerencias de mejora.

- Realizando rondas de consulta a los informantes clave, además de acoger las sugerencias espontáneas de empleados, voluntarios y otros colaboradores.
- No implica que se deba cambiar el rumbo corporativo a cada opinión recibida, pero sí permite tener presente las sugerencias para posibles mejoras, además de dar pistas para mejorar el discurso narrativo.
- En muchas ocasiones, se reciben críticas sobre cosas que, aunque se hagan en la organización, se desconocen por falta de puesta en valor; en otras, por falta de recursos, y en otras, por su carácter secundario o irrelevante.
- En todo caso, la escucha activa y el agradecimiento son la mejor respuesta a esa persona que se ha tomado la molestia de dar *feedback*.

-Parametrizar en escala las contraprestaciones a la colaboración.

- Definir escalonadamente por franjas los grados de contribución posibles, y su correspondiente reconocimiento formal de las donaciones en función de las aportaciones, de forma que se aprecie un orden en las prestaciones ofrecidas por la institución en respuesta a la colaboración económica emitida.

-Cuidar las expectativas generadas por las promesas.

- Para un fundraising verdaderamente sostenible, que perdure en el tiempo, es necesario fidelizar a los diversos *stakeholders*.
- Es frecuente caer en la tentación de amplificar la promesa de contraprestaciones y otros intangibles, que incrementa las ganas de participar por parte de los colaboradores.
- Si estas promesas están muy exageradas<sup>338</sup>, corren el riesgo de no cumplirse, lo cual genera un rebote negativo en las motivaciones y expectativas de los donantes para las siguientes ocasiones.

<sup>338</sup> Gómez de la Iglesia, R., y Atayala, O. (2011). Manual práctico para la búsqueda de patrocinio. <http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/614/Manual%20práctico%20de%20patrocinio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, consultado el 11 de agosto de 2019

### -Cumplir con los criterios de calidad y transparencia.

- Tener presentes las pautas de transparencia estandarizados a nivel nacional e internacional. Por ejemplo, en España, la institución más formal que mide y certifica las buenas prácticas de las entidades sin ánimo de lucro, es la Fundación Lealtad<sup>339</sup>.
- Principios como el funcionamiento corporativo, la claridad y comunicación de la causa social, el plan de acción y su evaluación regular, la accesibilidad a la información financiera, el destino y origen de los fondos recaudados, la habilidad administrativa y la fidelización de voluntarios; son acreditados por este organismo nacional. En línea con estos, aunque con sus idiosincrasias locales, también se aplican en los otros tres países objeto de estudio por el gobierno y organismos seleccionados para tal fin.

### -Crear comités de apoyo

- Cuando sea necesario implementar proyectos específicos con la máxima eficiencia, se puede optar por esta opción, que permite aunar una enriquecedora diversidad de pensamiento crítico, creativo y organizativo.

La combinación de expertos asalariados y consejeros externos de otra índole puede dar buenos resultados, siempre que se ejerza una excelente gestión del tiempo.

- Para que sea realmente productivo, durante su fase en activo, es preciso minimizar los elementos distractores como conversaciones secundarias u otros temas no prioritarios para el proyecto que dispersen la concentración de los miembros.

### -Cultivar los *lobbies*

- Sin traspasar la ética del mercado, desarrollar relaciones de calidad personalizadas con los gobiernos y los *stakeholders* clave, son prácticas habituales y reconocidas por los referentes del *fundraising* a nivel mundial, como es el caso de Oxford, y por zonas emergentes como el caso de Wageningen.

<sup>339</sup> <https://www.fundacionlealtad.org/principios-de-transparencia/>, consultado el 10 de marzo de 2019

- El hecho de defender los derechos e intereses de las causas y *stakeholders* representados por la entidad, es imprescindible para la subsistencia de la misma.
- Cierta presión o *lobby* corporativo, sobre los agentes clave del ecosistema de la entidad, acelera la eficiencia y velocidad en la transmisión del mensaje a las esferas adecuadas.
- Esta actividad precisa ser desarrollada por manos altamente cualificadas y expertas en materias de RR.PP. institucionales, conocedoras profundas de los pormenores corporativos de la entidad que representan.

-Otros consejos finales para fomentar el talento y el liderazgo en el *fundraising*.

- Cuidar las relaciones con las personas
- Invertir en formación e I+D
- Modelar comportamientos positivos
- Colaborar para sumar más en conjunto
- Aprender en equipo, los unos de los otros
- Formar y empoderar a aquellos que presentan un perfil de liderazgo en potencia

## Referencias capítulo 9

Asociación Española de Fundraising (AEFR) y Fundación de la Universidad Autónoma de Madrid (FUAM). (2018). El fundraising como herramienta de responsabilidad y compromiso social. Situación legal en la unión europea. Estado de la cuestión en España y propuestas de reforma. [https://www.aefundraising.org/wp-content/uploads/2018/12/Estudio-Comparativo-Europeo-Fundraising\\_AEFr\\_2018\\_Ok-1.pdf](https://www.aefundraising.org/wp-content/uploads/2018/12/Estudio-Comparativo-Europeo-Fundraising_AEFr_2018_Ok-1.pdf), consultado el 30 de julio de 2019

EFA. European Fundraising Association. (2019). Special Focus: Developing the next generation of fundraising leaders. <https://efa-net.eu/features/special-focus-developing-the-next-generation-of-fundraising-leaders>, consultado el 31 de julio de 2019

Farias, P.; Paniagua, F.-J.; Roses, S. (2010). El perfil del Dircom. Presente y futuro. En: Actas II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social: La Comunicación Social, en estado crítico: entre el mercado y la comunicación para la libertad (p. 25). Sociedad Latina de Comunicación Social

Meng, J., Berger, B., Gower, K., and Heyman, W. (2012). A Test of Excellent Leadership in Public Relations: Key Qualities, Valuable Sources, and Distinctive Leadership Perceptions. *Journal of Public Relations Research*, 24(1), 18–36. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2012.626132>

Rodriguez, A., and Rodriguez, Y. (2015). Metaphors for today's leadership: VUCA world, millennial and "Cloud Leaders." *Journal of Management Development*, 34(7), 854–866. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2013-0110>

Secretaría General Iberoamericana y el Center for the Governance of Change del IE University. (2019). Las empresas con propósito y el auge del cuarto sector en Iberoamérica. [https://www.segib.org/wp-content/uploads/2019\\_Report-Fourth-Sector-CGC\\_2019-05-06\\_ES\\_web.pdf](https://www.segib.org/wp-content/uploads/2019_Report-Fourth-Sector-CGC_2019-05-06_ES_web.pdf) , consultado el 2 de junio de 2019.

Universidad Complutense de Madrid (2019). Centro Superior Estudios de Gestión. Máster Propio en Dirección de Fundraising Público y Privado en Organizaciones sin Ánimo de Lucro. <https://www.ucm.es/eg/mp-direcc-fundraising-publ-privado-onl>, consultado el 31 de julio de 2019

Vives, A. (2012). Cuarto sector: hacia una mayor responsabilidad social empresarial. *Revista de responsabilidad social de la empresa*, (12), 151–181. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=4966192>

## **CHAPTER 10. Conclusions**

### **10.1. Conclusions**

The research covers the 3 lines of work proposed as objectives:

(a) To conduct an international study that brings to light perspectives on the reality of fundraising nowadays, in particular regarding to the use of PR Communications applied to strategic purposes.

b) To procure and analyze correlations between the need of fundraising that organizations recognize, the use of PR and communicatios tools applied to stakeholders to meet this need; and where applicable, the ROI of communicative efforts.

c) To generate a proven conceptual approach that connects efficient guidelines with good practices, valid for local, global and intercultural environments, that leads the development of the professional field of fundraising, today and in the future, in line with the emerging demands of the third sector, the fourth sector and society.

Analysing the need to apply for fundraising in the entities that constitute the study, (and being the answer of these affirmative), it would be expected that they would have departments dedicated specially to this purpose. However, the reality has not been so. Only in one of the cases of study, the UK one, the correlation between projects that need to raise funds for their sustainability and the integration of expert fundraising profiles into the organization chart is positively significant.

The defined assumptions to measure the state of art, bring as result the following conclusions.

Hypothesis 1. Organizations, whether public or private, recognize the fact that they do need to use fundraising to develop their most "social"<sup>340</sup> strategic projects in the medium and long term, so they can achieve the long-awaited economic sustainability. The premise of the hypothesis is almost entirely fulfilled, except for the fact that, although the entities recognize the importance of using PR and communication tools to lead these desires to action, they are not resorting to it. The main indicators that generate this conclusion are: 1) the non-inclusion in most cases of this information on its corporate website, even it is their main official vehicle of its communication and online positioning; and 2) the low presence of departmental areas intended for this purpose in the analysed entities.

Hypothesis 2. The assumption about organizations sharing their strategic objectives with stakeholders in a dynamic and bidirectional way thanks to the expert management of PR and communication, adding value to the image and corporate reputation, is fulfilled. All of this this makes the ecosystem created by the entities more attractive to investors.

Hypothesis 3. Empirical evidence corroborates that, in order to properly implement the corporate strategic plans, the identification of a work map and the stakeholder's loyalty management through professional approaches based on the PR and communication quality tools. It creates distinctiveness for optimal positioning, increasing the impact and profitability of the resources used.

---

<sup>340</sup> That benefits a broad range in the community, culture and/or the environment.

Although the enormous economic amounts that the third and fourth sectors mobilizes, currently there is no concrete regulation on fundraising in matters of international law. Codes of ethics and conduct are found as declaration of intentions promoted and published by national entities and, in some supranational cases (for example, the UN) closely linked to the sectors (AEF, 2018)<sup>341</sup>. Beyond the recognition of the fundamental human right of associationism, and within it, there is the legitimacy to find ways that cover the financing needs of purposes.

Within the diffuse margins of the absence of a law that stimulates economic collaborations from public and / or private hands, each country develops in an idiosyncratic way the incentives for sociocultural and/or environmental civil and business co-responsibility to face matters that concern the population. According to the inherited attitude legacy, awareness of this reality generates different impacts.

Thus, while in Oxford it is possible to financially cover calls to fundraising in record time, given the high sensitivity and awareness of stakeholders; in Malaga it is still difficult to appeal for the contribution, when historically this duty was supposed to be assumed by the state itself.

In the case of Wageningen, the national effort to raise awareness during the last decade has begun to bear rewards, as it can be appreciated in the global records of donation's tax deductions.

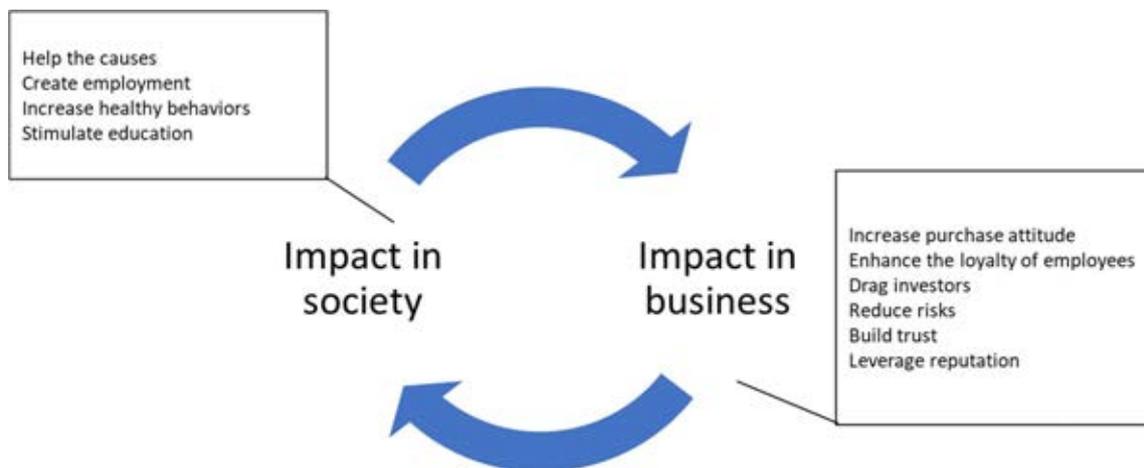
---

<sup>341</sup> [https://www.aefundraising.org/wp-content/uploads/2018/12/Estudio-Comparativo-Europeo-Fundraising\\_AEFr\\_2018\\_Ok-1.pdf](https://www.aefundraising.org/wp-content/uploads/2018/12/Estudio-Comparativo-Europeo-Fundraising_AEFr_2018_Ok-1.pdf)

In the case of San Luis Potosí, the oscillating political circumstances together with the perception of the risk of corruption, mean that despite having numerous sociocultural causes that can receive donations, the formal and visible registration of patronage actions is very small and unstable.

The project management from corporations requires professional experts in PR and communication, to provide economic sustainability to their plans with/for society, through quality interaction leveraging stakeholder's loyalty.

The proactive care of these relationships fosters a virtuous constructive circle between society and organizations, being beneficial in a circular way for the different players (see graph 119). In addition, the ability to search and manage resources based on dialogue and active listening, gives strategic power to organizations that are committed to this, by facilitating the identification of latent opportunities and resources, beyond their immediate environment.



Graphic 119. Back feed of impacts between society and organizations. Source: Reputation Institute<sup>342</sup>. Self-made

<sup>342</sup> [https://ri.reputationinstitute.com/hubfs/\\_PDF/RepTrak/2018\\_Global\\_CR\\_100.pdf](https://ri.reputationinstitute.com/hubfs/_PDF/RepTrak/2018_Global_CR_100.pdf)

Therefore, the investment in the professional work of the PRs with different audiences that interest and/or affect entities (Torres-Mancera and De las Heras-Pedrosa, 2017)<sup>343</sup>, has a great potential for profitability not only for the organization itself, but also for the different groups of people involved, by aligning the purposes with the actions, through a coherent communication of the mission, values and priority projects. In this sense, the groups affected in the first instance (employees, suppliers and customers) positively perceive the dialogue and empathic attitude, if it is based congruently with the image that corporately is intended to transmit. In addition to the corporate core of stakeholders, other audiences also capture these signals, interpreting and generating an attitude according to their consistency and their own value.

To stimulate this evolutionary shift towards a true CSR based on the social capitalism pillars pursued by the emerging fourth sector, it will be necessary to strengthen a systemic model in which, the strategies are clearly tagged at the corporate level, while economic and social policies are developed in macro level promoted by institutions such as the EU, the UN, the International Monetary Fund and the World Bank.

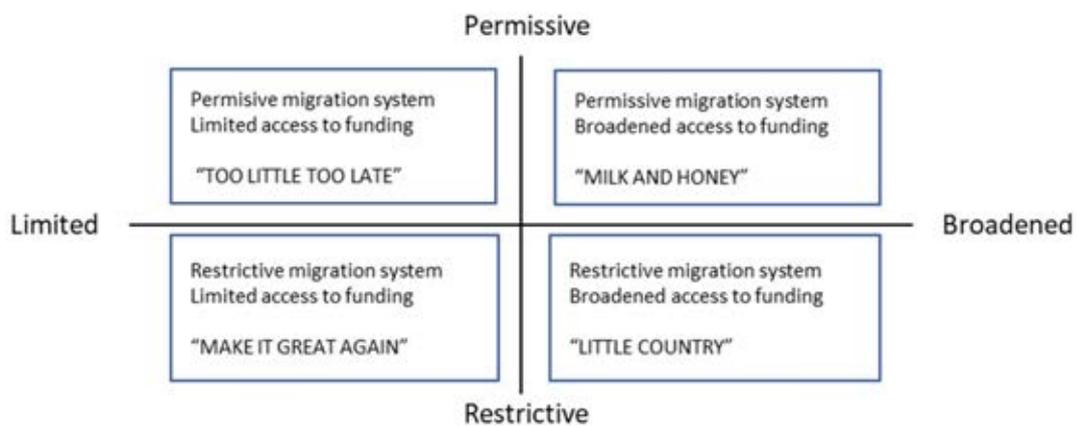
For instance, to boost economic support in research, especially in an uncertain context such as the Brexit, it is necessary more than ever to focus efforts on the promotion of the culture of donation to help local, national and international causes who work towards a sociocultural and environmental legacy for upcoming generations.

The strategic planning to manage the possible contingencies coming from an increasingly volatile, uncertain and complex macro-system; together with the analysis of possible future scenarios by forecasting, require professionals with a clear command of PR and communication tools. The objective is to mobilize with agility, mastery and precision, all the players involved, within an unprecedented digital environment and with more sources of information than never.

---

<sup>343</sup> Torres-Mancera, R., y De las Heras-Pedrosa, C. (2017). Fundraising, comunicación y relaciones públicas. Desarrollo cultural de una marca de ciudad: Málaga. Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación, (136), 375. doi:10.16921/chasqui.v0i136.2841

In the casuistry of Oxford, the university is very aware of this need and has established a biaxial prognosis, focusing on four possible scenarios depending of the impact of government praxis and EU fundraising facilities, the talent, the skills and the cooperation for R&D. As their most critical research mass comes from other countries, they are very aware of possible migration policies (see graph 120). This scheme is shared with the different stakeholders to work together on forecasts and raise public awareness about the impact of their decision making.



Graph 120. Forecasting scenarios for 2027 due to the Brexit impact in the R&D sector.  
 Source: The Royal Society (2015)<sup>344</sup>.

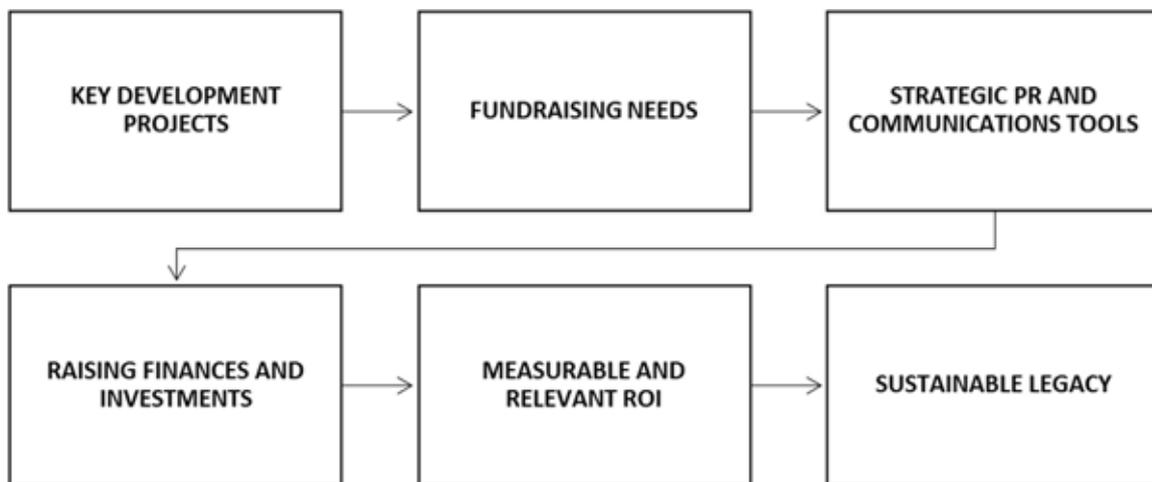
In the case of Malaga, a significant correlation can be appreciated between the brand image and the level of trust generated with the stakeholders. At the time of data collection using the triangular methodology, the city had multiple slogans and logos, which generated confusion and disrespect, because of wanting to transmit multiple disparate messages to the same groups of potential investors.

<sup>344</sup> The Royal Society (2015). Research and Innovation Futures after Brexit Scenario. <https://royalsociety.org/~media/policy/Publications/2017/research-and-innovation-futures-scenarios.PDF>

Efforts for a clear and solid definition of positioning, message and brand image, are required to work for:

- 1) The identification and participation of key informants in the strategic lines of the area
- 2) Stimulating the alignment of diverse interests, by converging on the mission, vision and values
- 3) A real two-way communication in order to connect and reinforce the feeling of belonging
- 4) A feasible discourse for fundraising goals, so they can generate a significant measurable ROI
- 5) The sustainable development of strategic projects
- 6) The maintenance of the sociocultural and environmental legacy

This approach leads to the construction of a conceptual model (see graph 121) useful for the professional segment that addresses the issues of financing and strategy, in which the entire workflow is considered: from the establishment of key objectives to really impact on citizenship, welfare state and / or the environment.



Graph 121. Conceptual model of fundraising workflows, from the strategy to the expected impact. Source: self-made

The Wageningen case of study highlights the search of the Central European entities to generate profitability while betting on innovation. Increasingly aware of the importance of being financed by private hands instead of EU grants, samples interviewed declare their desire to transcend and impact with their decisions in order to generate an intelligent, sustainable and green legacy. Although there is a long way yet to go in fundraising matters, The Netherlands have started to train the new professional generations to master this know-how, appealing to PR and communication techniques in a gentle efficient way.

As well as the case of the United Kingdom, the cadence of interactions with stakeholders in the Netherlands, are more spaced in time and composed of greater significance for the groups involved. This perspective is far from the practices observed in the Spanish case in which there is a notable saturation of daily communications that shade the truly relevant messages to gain credibility, respect and internal and external collaboration with the organization.

The shared corporate responsibility, both at a micro level and at a macro level, starts from the individual responsibility of each person, whose attitude and proactivity generate their personal brand and imprint in the environment, going further in distance and in time according to the synergistic capacity that generates with other people, under an associative or corporate mode.

The sum of values and resources generated by these interactions are obtained thanks to informal and formal guidelines based on PR and communication, in the abilities to carry the message and to mobilize each stakeholder to the proposed purpose. The results are much more profitable in impact, when they are used in a conscious, planned and professional manner.

However, there is still an important gap to be filled regarding the search for resources and tools that allow interact with the target audiences, both corporate and private, in an orderly way. Proof of this is that, in absolute terms, only 31% of the 90 international samples selected for the analysis of contents, share their needs to raise funds on the main page or frontpage of their corporate website. The 35 % communicates it in a second level of navigation when clicking on the mission, vision and values and / or history section.

This event is quite symbolic, aligned with the shortage of fundraising professionals, even when the 88% say they need this kind of activities in their organization. From a global perspective among the 4 countries, it is noticed that the 29% of the 49 entities interviewed directly, have a department for funding, and 80% have a communication department. But they do not take full advantage of their technological tools to obtain more stakeholder support. However, 87% declare to have a clear sensitivity and a set of CSR annual activities with: a) the immediate local community, including labour respect and family conciliation support for their employees); b) some international cooperation causes in other continents; and c) the environmental care.

Only 54% of the interviews affirm that they work with the stakeholders in an organized and planned way, using identification maps, objectives and communication channels with each group. Therefore, there is still a long way to go regarding the training of professionals capable of executing the functions concerning the stakeholder management. Consequently, there is also a wide range of potential increase in profitability, when it comes to the capacities to capture and retain people and groups, so it attracts resources and externally multiply the capacities to finance the causes, in a sustainable way over time.

The presence of fundraising professionals in the organization chart of the participating entities (the European and North American casuistry analysed), shine by their absence, except in the case of the United Kingdom. However, this data, far from being negative, is perceived as a great opportunity in the coming years for the training and labour market, for all those organizations that want to increase their social, reputational and economic value through working on this profile so rooted in Anglo-Saxon countries.

The correlation between the achievement of the economic objectives for the conservation of the special collections belonging to the Bodleian Libraries, and its lines of work in fundraising combined with prestigious PR and static communication tools (in example, with the recognition plates in buildings) and dynamic (with digital releases and institutional events); corroborate the decisive role of the stakeholder management ability to convert the message into economic participations aligned with the corporate culture.

This capacity for connection, recruitment and loyalty, has been (and continues being) a priority for the institution, who watches to update the speeches, motives and other incentives to offer in exchange as a gesture of gratitude for such unconditional support. The British country is facing a new challenge in this context because of Brexit, which is generating a new twist of effort to keep the aid from European and foreign capital.

The UN explicitly mentions in its 2030 agenda, that fundraising is a "philanthropic financing mechanism" (AEF, 2018) of a worldwide high relevance, because of its role in financing activities of general interest. Consequently, this function is required whenever organizations want to encourage people and entities to be involved in the "civic causes" that generates a true positive impact on the welfare state, thanks to the achievement of the balanced development of humanity.

The dichotomy between profit and social projects is blurring and the poles are getting connected due to their own concerns, a wider information and a rise of new concepts such as the fourth sector, social capitalism and the circular economy. Consequently, new legal formulas such as cooperatives and BIC companies are internationally emerging.

This new kind of entities has been created with the mission of providing sustainability and social equity, respect for diversity and transform the economy. Now they have to face the real challenge: work successfully and with professionalism to generate benefits of sustainable impact for society, through a fluid and quality relationship with its ecosystem of stakeholders.

This research collects dilemmas around sustainable fundraising, which require a solution if it is desired to materialize the strategic lines promoted by the SDGs and the government agencies, as well as the CSR of private entities. These vicissitudes revolve fundamentally around:

- a) The attempts and risks of dependence from programs financed by the EU and other international entities. The still thin line between the true socio-economic proactivity of organizations; and the generation of superfluous, inconsistent and reactive projects, according to the themes of subsidies and other financial aids.

- b) The recognition of fundraising's differential value does not match with the enormous lack of professional fundraisers in public and private entities. The link between the environmental, cultural and social R&D objectives with their true execution, bring a lack of sustainable results.
  
- c) Social projects, corporate interests and the true concerns of the beneficiaries, need an alignment effort to break the distrust and lack of identification with the image and the values promoted at the mass media level. A lack of real connection with stakeholders is accused, and the recovery of such trust requires commitment, coherence and personalized care of these relationships.

### **10.2. Future lines of research**

The current study opens a new paradigm beyond the classical framework of PR and communication by combining it with psychological, sociological, economic and business perspectives, in order to a better understanding and managing the singularities of fundraising. This cross-cutting multidisciplinary or cross-disciplinary hub axis displays a new bridge between academic knowledge and innovation in business and social leadership.

A broader conceptual model is proposed in comparison with previous theoretical constructs, contrasting the robustness of the approach in four countries, through four cases of study. The manifest correlations throughout the investigation acquire considerable weight to predict success in fundraising. Elementally, regardless of culture and geographic context, stakeholder management is clearly associated with communication and PR, and their economic involvement in social projects.

This first international approach can be complemented with studies in other countries, in order to sustain its global validity. It is also subject to being applied with other complementary methodologies different to those used at current work, surveys in example. The expert panel could also be used, however, corporate hermetism to share with the “competition” their financing formulas and donor relationship’s details, makes this option tough to carry out.

This work provides extensive facts on best practices and on social, micro and macroeconomic concerns, especially useful in the present and future to:

- a) Future research and debate
- b) Universities interested in topics and content for new training lines

- c) Companies and entrepreneurs looking for market opportunities
- d) Businesses with social concerns
- e) Cultural heritage managers
- f) Non-profit organizations that want to be sustainable over time
- g) Company committees in the process of redefining strategies and plans
- h) International cooperation projects that require financing
- i) Entities that wish to optimize their resources, efforts and returns
- j) Areas of HR and talent development
- k) People who work fundraising or wish to do so
- l) The enhancement of the fundraiser profession, its employability and profitability

The impact of the new European horizon and the newly released SDGs in society is another line of research to explore, according to the results provided in this study. Another challenge identified, is the measurement of the effects generated in the integrative process of digitalization, between professionals and users, within an environment linked to the third and fourth sectors.

Encouraged by new technologies and access to information, stakeholders are developing a multifaceted role, in which they can perform almost simultaneously the roles of donors, beneficiaries and social actors. Any inquiry in this regard will undoubtedly bring new and interesting contributions to PR plausible techniques that can be adapted to each moment and each need.

The monitoring of Brexit's results and its collateral effects, both internal and external to the countryside, will also bring new adaptative practices designed by British fundraising experts. The survival and recycling of the messages, the way they interact with their targets and the patronage laws, will be worthy of research to observe the population and corporate attitudinal responses. In the Dutch context, its eminently proactive situation, is also betting on responsible business innovation and a civil awareness to donate.

On the other hand, the development plans of the cities of Malaga and San Luis Potosí, especially regarding to their living and static cultural heritage priorities, are in a very emerging phase. A second data collection would be valuable in order to notice the evolution of the matters that are arousing research and citizen interests.

The impulse of legislative reforms, the evolution of fiscal incentives, the transition from the third to the fourth sector, and the PR tools applied in the international cooperation policies, compose another group of topics of great interest to dive and add value to the whole perspective of this exciting world concerning fundraising in glocal environments<sup>345</sup>.

---

<sup>345</sup> Glocal: word composed by the joint notions of globality and locality.

# Anexos

**ANEXO I**  
**GUIÓN DE LA ENTREVISTA PARA LOS INFORMANTES CLAVE DEL ESTUDIO EN**  
**MÁLAGA, ESPAÑA**

Estimados señores:

Como parte de mi proyecto fin de Master en Gestión Estratégica e Innovación en Comunicación dirigido por el Dr. Prof. Antonio Castillo en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Málaga, estoy realizando una investigación sobre la correlación entre los objetivos de crecimiento económico clave de la ciudad de Málaga, sus herramientas de captación de fondos -fundraising- y los soportes de comunicación aplicados.

Su participación anónima como informante clave del tejido de la cultura empresarial malagueña mediante esta entrevista semiestructurada, nos permitirá recoger, analizar y compartir los resultados con todos los agentes de primer nivel como usted, involucrados en el desarrollo de la marcatejido de la ciudad de Málaga.

La información brindada en esta entrevista es de carácter absolutamente confidencial, por lo que sólo será utilizada para los propósitos de esta investigación.

Agradeciendo de antemano su colaboración, atentamente



Rocío Torres Mancera

<b>APARTADO 1: CAPTACIÓN DE FONDOS PARA PROYECTOS</b>
---

*La captación de fondos, también conocida por el término anglosajón Fundraising, es abordada en este estudio entendida como el conjunto de actividades enfocadas a captar y gestionar recursos económicos y bienes provenientes de entidades públicas, privadas, empresas y personas particulares, con el objetivo de aportar sostenibilidad a proyectos de interés social general, que reviertan en el desarrollo y beneficio de un amplio segmento de la sociedad.*

En este sentido, nos gustaría conocer su opinión personal y profesional sobre las siguientes cuestiones:

1. ¿**Necesitan** recurrir a la captación de fondos? SÍ  NO

1.1. En caso afirmativo, ¿Cuáles son las **vías de captación** de fondos más habituales que utilizan?

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_
- 5 \_\_\_\_\_

2. ¿Cuál es su objetivo **económico** anual de captación de fondos? \_\_\_\_\_

3. ¿Qué objetivos **estratégicos** precisa prioritariamente de captación de fondos externa?

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_
- 5 \_\_\_\_\_

4. ¿Cuentan con **personal** dedicado especialmente a la captación de fondos? SÍ  NO

4.1. En caso afirmativo, ¿cuántas personas? \_\_\_\_\_

- 4.2. ¿Constan de un **departamento** propio de captación de fondos? SÍ  NO



8.2. La **imagen** con la queremos posicionarnos ante nuestros grupos de interés y la imagen que realmente éstos forman de nosotros mismos, puede coincidir completa o parcialmente.

Por favor, valores (de 1 a 5) el grado de correspondencia entre la imagen que desea proyectar de su entidad y la imagen percibida por los grupos de interés:

Cientes	_____
Accionistas/Inversores	_____
Mecenas/Patrocinadores	_____
Gobierno local	_____
Empleados	_____
Proveedores	_____
Asociados	_____
Otros	_____

8.3. ¿Con qué **frecuencia** (baja, media, alta/ diaria, semanal, mensual o trimestral) interactúa con cada uno de ellos? ¿mediante qué vías?

- Clientes
  - Frecuencia: \_\_\_\_\_
  - Vías: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
  
- Accionistas/Inversores
  - Frecuencia: \_\_\_\_\_
  - Vías: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
  
- Mecenas y patrocinadores
  - Frecuencia: \_\_\_\_\_
  - Vías: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

- Gobierno local
  - Frecuencia: \_\_\_\_\_
  - Vías: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  
- Empleados
  - Frecuencia: \_\_\_\_\_
  - Vías: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  
- Proveedores
  - Frecuencia: \_\_\_\_\_
  - Vías: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  
- Asociados
  - Frecuencia: \_\_\_\_\_
  - Vías: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  
- Comunidad local
  - Frecuencia: \_\_\_\_\_
  - Vías: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  
- Otros \_\_\_\_\_
  - Frecuencia: \_\_\_\_\_
  - Vías: \_\_\_\_\_



\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**APARTADO 3: NATURALEZA ORIGEN DE LOS FONDOS**

9. ¿Con cuántas **entidades donantes** cuenta actualmente? \_\_\_\_\_

9.1. ¿Podría valorar por favor en porcentaje (sobre 100%) el **origen** de estas entidades donantes?

- Malagueñas (Ciudad) \_\_\_\_\_
- Malagueñas (Provincia) \_\_\_\_\_
- Andaluzas \_\_\_\_\_
- Nacionales \_\_\_\_\_
- Internacionales\* \_\_\_\_\_

\*Desglose de este % internacional:

- Europeas \_\_\_\_\_
- Norteamericanas \_\_\_\_\_
- Latinoamericanas \_\_\_\_\_
- Asiáticas \_\_\_\_\_
- Otros \_\_\_\_\_

9.2. ¿Cuenta con **donantes particulares** actualmente? Sí  NO

9.2.1. En caso afirmativo, ¿con cuántos cuenta? \_\_\_\_\_

9.2.1.1. ¿Podría valorar por favor en porcentaje (sobre 100%) el origen de sus donantes particulares?

- Malagueños (Ciudad) \_\_\_\_\_
- Malagueños (Provincia) \_\_\_\_\_
- Andaluces \_\_\_\_\_
- Nacionales \_\_\_\_\_
- Internacionales\* \_\_\_\_\_





13.2. ¿Con qué frecuencia (baja, media, alta/ diaria, semanal p mensual) interactúa en las redes sociales y bajo qué formatos (twitter, facebook, linkedin, instagram, pinterest, youtube, etc.)

- Frecuencia: \_\_\_\_\_
- Formatos: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

14. ¿Cuentan con herramientas específicas para comunicar las necesidades de captación de fondos de su entidad? SÍ  NO

14.1. En caso afirmativo, por favor indíquenos las más relevantes:

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_
- 5 \_\_\_\_\_

**APARTADO 5: POSICIONAMIENTO E IMAGEN DE MARCA DE LA CIUDAD DE MÁLAGA**

15. ¿Conoce los **hitos estratégicos** de crecimiento y sostenibilidad de la ciudad de Málaga?

SÍ  NO

16. ¿Conoce los objetivos **económicos** actuales de la ciudad de Málaga?

SÍ  NO

16.1. ¿Y a medio plazo (3 años)?

SÍ  NO

17. ¿Conoce los objetivos **culturales** actuales de la ciudad de Málaga?

SÍ  NO

17.1. ¿Y a medio plazo (3 años)?

SÍ  NO

18. ¿Conoce los objetivos **empresariales** actuales de la ciudad de Málaga?

SÍ  NO

18.1. ¿Y a medio plazo (3 años)?

SÍ  NO



19. ¿Conoce los objetivos **tecnológicos** actuales de la ciudad de Málaga?      Sí  NO

19.1. ¿Y a medio plazo (3 años)?      Sí  NO

20. ¿Conoce los objetivos **formativos** actuales de la ciudad de Málaga?      Sí  NO

20.1. ¿Y a medio plazo (3 años)?      Sí  NO

21. ¿Conoce los objetivos **turísticos** actuales de la ciudad de Málaga?      Sí  NO

21.1. ¿Y a medio plazo (3 años)?      Sí  NO

22. ¿Conoce el logo y el **lema/slogan** principal de la marca Málaga?      Sí  NO

22.1. ¿Si su respuesta es positiva, nos lo puede describir brevemente?

---



---



---

23. ¿Conoce los siguientes **formatos** de la campaña actual de imagen de la marca Málaga?, ¿Qué valor le daría del 1 al 5?:

Audiovisual      Sí  NO  \_\_\_\_\_

Papel      Sí  NO  \_\_\_\_\_

On line      Sí  NO  \_\_\_\_\_

24. En línea con la escala de **Personalidad de Marca BPS** (Brand Personality Scale) de Aaker, nos gustaría conocer su percepción de Málaga en base a 5 dimensiones genéricas. Por favor puntúe del 1 (mínimo) al 5 (máximo):

➤ Sinceridad y coherencia: \_\_\_\_\_

➤ Entusiasmo: \_\_\_\_\_

➤ Competencia: \_\_\_\_\_

➤ Sofisticación: \_\_\_\_\_

➤ Robustez y consistencia: \_\_\_\_\_

25. ¿Cree usted que la imagen actual de la marca Málaga refleja bien los **valores** de la ciudad?

Sí  NO

26. ¿Cree usted que la imagen actual de la marca Málaga refleja bien la **identidad** de la ciudad?

SÍ  NO

27. ¿Cree usted que la imagen actual de la marca Málaga **beneficia** a la ciudad atrayendo inversores?

NO

SÍ

28. ¿Cree usted que la imagen actual de la marca Málaga beneficia a **su entidad** particularmente, atrayendo inversores?

SÍ  NO

29. ¿Recurre usted a la marca de la Ciudad de Málaga para atraer y fidelizar a sus inversores?

SÍ  NO

Otros comentarios que desee añadir:

---

---

---

---

---

---

MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN EN ESTE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
LE MANTENDREMOS INFORMADO DE LOS RESULTADOS.

**ANEXO II**  
**GUIÓN DE LA ENTREVISTA PARA LOS INFORMANTES CLAVE DEL ESTUDIO EN**  
**WAGENINGEN, PAÍSES BAJOS**

**RESEARCH INTERVIEW:**

**DUTCH & SPANISH AGRI-FOOD SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES (SMEs)  
STRATEGIC DEVELOPMENT APPLIED TO INNOVATION,  
FROM A PR, COMMUNICATION & FUNDRAISING PERSPECTIVE**

Dear Sir/Madam:

As part of my PhD. thesis at Sciences of Communications Faculty in Malaga University (Spain), I am currently researching the economic growth of SME's in the agri-food sector, from a public relations and communications perspective with the purpose to acquire financial support through funding.

We want to explore the correlations between the growth ambitions of SMEs and the funding of innovations through stakeholders.

A comparative study between Wageningen (Netherlands) and Málaga (Spain) is planned by selecting representative professional and business associations in both regions that belong to the agri-food sector, as well as SME's in both regions. The expected outcome of this study will show best practices and possibilities to exchange know-how on applying for funding.

We would request your collaboration for this interview. The provided information will be treated confidentially, used only for this research.

Thank you in advance for your kind collaboration. Sincerely



Rocío Torres Mancera

International PhD. Student UMA

**INTERVIEWEE FRAMEWORK**

Company name: \_\_\_\_\_

Business sector: \_\_\_\_\_

Name and Surname: \_\_\_\_\_

Function: \_\_\_\_\_

Years active in this position: \_\_\_\_\_

Total years of professional experience: \_\_\_\_\_

**1: FUNDRAISING FOR INNOVATION**

*For this research, the fundraising strategies are defined as actions focused on raising financial support and managing economic resources and goods from public and private entities, enterprises and private individuals, with the aim of contributing towards sustainability. From this perspective, process and system **innovations** are taken into account when they have a positive impact on the environment and the quality of life. This is defined as Corporate Social Responsibility (CSR) and may be applicable for specific funding.*

Accordingly, we would like to know your professional opinion about the following questions:

11. Do you need to **raise financial support** to develop **innovative projects**? YES  NO

11.1. If yes, which are the most frequent fundraising methods you use?

Please, list in order of importance.

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_
- 5 \_\_\_\_\_

12. For the coming year, which is your **economic budget goal** to apply on Research & Development **innovative projects** within your company, thanks to external support?

\_\_\_\_\_

12.1. Which **innovative strategic goals** have priority when applying for fundraising?  
Please, list from 3 to 5 objectives.

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_
- 5 \_\_\_\_\_

13. Do you count on **staff** that specifically works on these 'fundraising' activity?

YES  NO

13.1. If yes, how many people do you employ for this task? \_\_\_\_\_

13.2. Do you have your **own department** for these matters?

YES  NO

13.3. Which is the official name of the department? -

\_\_\_\_\_

14. Do you practice Social Corporate Responsibility (**CSR**)?

YES  NO

14.1. If yes, please list from 1 to 3 **CSR projects** you are currently working on:

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_

**2: SOURCE AND NATURE OF FUNDING OF INNOVATION**

15. Do you currently count on **corporate donors** and organizations that offer financial support to your innovation projects? YES   
 NO

15.1. If yes, how many giving entities do you count on \_\_\_\_\_

15.2. Please rank your financial sources in order of importance (from least to most important)

- Local \_\_\_\_\_
- Regional \_\_\_\_\_
- National \_\_\_\_\_
- International \_\_\_\_\_

16. Do you currently count on **particular donors** supporting your innovation projects? YES  NO

16.1. If yes, how many particular donors do you count on with? \_\_\_\_\_

16.2. Please rank your financial sources in order of the percentages of funding, based on the total of all the received funding

- Local \_\_\_\_\_
- Regional \_\_\_\_\_
- National \_\_\_\_\_
- International \_\_\_\_\_

**3: PUBLIC RELATIONS WITH STAKEHOLDERS**

*The concept of **stakeholders** is understood in current research as those entities involved in your company: strategic partners, shareholders, suppliers, customers, employees, local government, mass media and the regional societal communities.*



*In terms of business, the corporate strategy is supported by stakeholder's involvement, which helps to identify new opportunities, resolve conflicts and anticipate and minimize external and/or internal risks. We hypothesize that active stakeholder involvement would be beneficial for a better economic output, increasing also value creation to the environment and society.*

17. Do you share your **mission, vision and values** with your stakeholders?  
 YES  NO

18. Do you use a stakeholder's **identification map, as a graphic chart**?  
 YES  NO

19. How would you evaluate from 1 (minimum) to 5 (maximum) the intensity of the collaboration with your stakeholders? \_\_\_\_\_

20. Regarding the **identity and image** of your company brand:

20.1. Do you think that your current brand image clearly reflects the **values** of your business?  
 YES  NO

20.2. Do you consider that your current brand image clearly reflects the **identity** of your business?  
 YES   
 NO

20.3. About your relationship with stakeholders:

a) How would you evaluate it?

b) Does your company **intended image** correlate with the image **perceived** by your stakeholders:

Please rate from 1 (minimum) to 5 (maximum):

	RELATIONSHIP VALUE	PROJECTED-PERCEIVED CORRELATION
Customers/Clients	_____	_____
Business partners	_____	_____
Shareholders	_____	_____
Employees	_____	_____
Sponsors and investors	_____	_____
Local government	_____	_____
Media	_____	_____
Others	_____	_____



21. How **often** (low, media or high/ daily, weekly, monthly, quarterly or annual) do you interact with each of them? through which **channels/ in which way**?

- Customers/Clients

Channels/ways:	Frequency:

- Business partners

Channels/ways:	Frequency:

- Shareholders

Channels/ways:	Frequency:

- Employees

Channels/ways:	Frequency:

- Sponsors and investors

Channels/ways:	Frequency:

- Local government

Channels/ways:	Frequency:

- Local Community

Channels/ways:	Frequency:

- Media

Channels/ways:	Frequency:

- Others: \_\_\_\_\_

Channels/ways:	Frequency:

**4: CORPORATE PUBLIC RELATIONS AND COMMUNICATIONS STRATEGIES**

22. Do you have your **own** PR & Communications **department**? YES  NO

22.1. If yes, how many people are in the team? \_\_\_\_\_

22.2. If not, do you outsource the service? YES  NO

22.2.1. Outsourced service is local YES  NO

23. Do you use automated database systems for your Customer Relationship Management (CRM)?

YES  NO

24. Do you actively work on a **social network**? YES  NO

24.1. How often (low, media or high/ daily, weekly or monthly) does your company interact on social networks? Which networks does it use (twitter, Facebook, LinkedIn, Instagram, Pinterest, YouTube, etc.)? Please evaluate from 1 (minimum) to 5 (maximum) the level of presence:

Formats	Frequency

25. Do you use specific **tools** to **communicate** your business **financial needs**?

YES  NO

25.1. If yes, would you please specify those most relevant:

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

4 \_\_\_\_\_

5 \_\_\_\_\_

Other comments you would like to add/ personal opinion:

---

---

---

---

MANY THANKS FOR BEING PART OF THIS INTERNATIONAL RESEARCH PROJECT,

WE WILL KEEP YOU UPDATED WITH RESULTS.