

BREVES REFLEXIONES SOBRE LA NATURALEZA Y GESTIÓN DE LOS RECURSOS DE LAS ENTIDADES NO LUCRATIVAS

Roberto Fernández Rodríguez
Universidad San Pablo - CEU
Guillermo López Morante
Universidad Europea de Madrid

RESÚMEN

El importante crecimiento del fenómeno asociativo en las sociedades desarrolladas ha dado lugar a la aparición de un ingente número de entidades que, bajo el nombre genérico de *entidades no lucrativas*, dan forma a un sector que complementa la acción social desarrollada tradicionalmente por un sector público y privado que en la actualidad no es capaz de satisfacer las demandas de aquellos colectivos más desfavorecidos. En este universo de entidades, se plantea la necesidad de identificar y diferenciar los diferentes públicos objetivo de los que obtener recursos, así como el planteamiento de una estrategia comunicativa y de imagen que permita obtener un posicionamiento claro en la mente del donante y del financiador. La estrategia de estas entidades debe enfocarse desde la necesidad de atender a sus públicos objetivos primarios y de lograr a la vez un cambio social referido a la modificación de actitudes y comportamientos sociales.

INTRODUCCIÓN.

Es un hecho que, en los últimos años y cada vez con mayor profundidad y rigor, se ha venido abordando desde distintos ámbitos del conocimiento el estudio de una serie de organizaciones que configuran lo que ha venido en denominarse el sector no lucrativo, el sector voluntario, el sector de las entidades no lucrativas o, de una forma más genérica, el *tercer sector*. La creciente implicación de las denominadas *entidades no lucrativas* (en adelante *ENL*) en los procesos de asistencia o colaboración social con el sector público se explica, entre otros motivos, por el hecho de que por el momento, y en la mayoría de las sociedades desarrolladas, no existe un marco asistencial público que sea capaz de atender las necesidades de aquellos grupos o segmentos sociales que se encuentran en situación de marginalidad o desamparo. Hablamos de segmentos de población que pueden encontrarse en situaciones de precariedad, o bien dentro del propio país desarrollado, o bien en sociedades en vías de desarrollo. No está claro todavía que, desde este denominado *tercer sector*, la creación o consecución del *Estado del Bienestar* suponga la implantación o el asentamiento de una verdadera *sociedad del bienestar*. Además de la actuación propia del sector público en la creación y reparto de la riqueza (la búsqueda del bien común), en el sector privado se experimenta ahora una orientación hacia la realización de esfuerzos que, al margen ahora de una serie de intereses de carácter fundamentalmente lucrativo, le sitúan como otro de los ejes que protagonizan la actuación en el ámbito de la acción social aunque, repetimos, no sea siempre ésta puramente altruista.

La empresa privada (en función del dictado del mercado) se compromete a asumir un papel más activo como "agente de cambio social" desarrollando acciones de marketing social o de marketing con causa (MOLINER TENA, 1995, 1998). Al margen de éstos dos ámbitos, el *tercer sector* parece emerger ahora como una nueva clave interpretativa de aquello que se refiere a la generación y prestación de servicios de carácter social, bien por la ineficacia del primero o por el aparente escaso beneficio que tal actividad reportaba hasta ahora al segundo.

A la vista del espectacular auge que tal sector ha experimentado en los últimos años, son dos los retos a los que, desde nuestro punto de vista, deben enfrentarse las organizaciones pertenecientes al mismo en la actualidad. Adecuar, por un lado, sus estructuras organizativas y su capacidad de gestión para atender con la máxima eficiencia posible las necesidades de los públicos objetivo a los que se dirigen (de ahí la creciente aplicación de técnicas y herramientas de marketing a sus planes de acción) y, por otro, establecer los cauces y procedimientos oportunos para lograr el cambio social propuesto. En este sentido, es indispensable que consigan una imagen pública favorable o positiva, que les permita obtener el apoyo social necesario en aquello que se refiere fundamentalmente a la aceptación de sus fines y a la obtención de recursos que posibiliten alcanzarlos.

El incipiente empleo de técnicas y conocimientos de marketing aplicado tradicionalmente a organizaciones de carácter lucrativo puede permitir a estas entidades conseguir una adecuación óptima de sus recursos a los objetivos fundacionales de carácter social que inicialmente se hayan fijado. Es la aplicación en la práctica de lo que ha venido en denominarse *marketing social* o *marketing no lucrativo*, claramente diferenciable de aquel que aplica la empresa privada, al que ha venido en denominarse *marketing con causa*. La presente ponencia pretende, por un lado, profundizar en el aspecto que se refiere a la identificación por parte de estas instituciones de aquellos públicos, segmentos o sectores de la sociedad con los que éstas mantienen relaciones de intercambio, y que permiten de alguna forma su subsistencia. Por otro, plantear la importancia que una imagen positiva tiene para la *entidad no lucrativa* en cuanto a la obtención de recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades.

2. QUÉ ES EL TERCER SECTOR.

La denominación *tercer sector* surge ante la necesidad de diferenciar el ámbito en el cual operan una serie de entidades que tienen, según GARCÍA ROCA (1996, p. 171), al menos dos rasgos claramente diferenciables:

- Por un lado, desarrollan una acción social que no obedece a intereses de carácter lucrativo (*entidades no lucrativas* o *ENLs*), lo cual las diferencia de aquellas otras organizaciones que operan dentro del sector privado.
- Por otro, llevan a cabo su acción de forma independiente al conjunto de instituciones y organismos dependientes del sector público (*organizaciones no gubernamentales* u *ONGs*).

En función de estas dos características fundamentales, toda referencia al tercer sector aborda una dimensión en la que encuadraríamos a todos aquellos organismos que se identifican y diferencian en cuanto a que desarrollan actividades de carácter social, siendo su acción independiente (aunque posiblemente complementaria) de aquella que viene siendo desempeñada por el sector público y privado (ALGUACIL GÓMEZ, 1996). De la misma forma, la exclusividad hacia la acción social en sus planteamientos fundacionales y la motivación humanitaria en cuanto al desarrollo de sus actividades son rasgos que también las diferencian (GINER DE GRADO, 1996, p.54). En este sentido, el *tercer sector* en su conjunto ofrece una alternativa nunca conocida hasta ahora en el sentido de que encauza, frente al sector privado, un auge creciente de entes asociativos como formas de entender la organización del trabajo de una forma diferente a la empresa tradicional y también, frente al sector público, el refuerzo o la creación de una serie de organismos que buscan paliar los efectos de un Estado del Bienestar mal entendido, mal planificado, o al menos, ineficaz, como se ha puesto de relieve en la introducción.

Desde un punto de vista estrictamente económico, la terminología habitualmente empleada para la denominación de estas entidades ha dado lugar a la formación de distintas fórmulas identificativas, tal y como muestra la Tabla 1. Sin embargo, existen, independientemente del término

genérico a utilizar en la identificación del sector al que pertenecen estas organizaciones, distintos criterios que permiten establecer una tipología básica de las mismas, como pondremos de manifiesto en el siguiente apartado.

TABLA I: SECTORES IDENTIFICABLES DESDE EL PUNTO DE VISTA ECONÓMICO

TÉRMINO	SECTOR A QUE DA LUGAR	DENOMINACIÓN ANGLOSAJONA
CARIDAD	SECTOR CARITATIVO	CHARITABLE SECTOR
INDEPENDIENTE	SECTOR INDEPENDIENTE	INDEPENDENT SECTOR
VOLUNTARIO	SECTOR VOLUNTARIO	VOLUNTARY SECTOR
ONG	SECTOR DE ONGS	NON-GOVERNMENT SECTOR
EXENCIÓN DE IMPUESTOS	SECTOR EXENTO DE IMPUESTOS	TAX-EXENT SECTOR
ECONOMIA SOCIAL	SECTOR DE ECONOMÍA SOCIAL	SOCIAL ECONOMY
INTERMEDIO	SECTOR INTERMEDIO	INTERMEDIARY SECTOR
NO LUCRATIVO	SECTOR NO LUCRATIVO	NON-PROFIT SECTOR
TERCER SECTOR	TERCER SECTOR	THIRD SECTOR

Fuente: Adaptado de SAJARDO, 1996, pp. 30.

El hecho de que no exista un criterio común de clasificación de las entidades que permita su identificación formal es debido a que la ENL es un ente de naturaleza poliédrica y, por tanto, compleja en cuanto a su delimitación y estudio. Y es que, por una parte, los distintos ordenamientos existentes en sociedades desarrolladas (y fundamentalmente aquellas de corte democrático) no recogen en diferentes articulados una serie de disposiciones normativas acordes con la expansión y la complejidad que ha alcanzado el sector no lucrativo en la actualidad. Por otra, los estados no llevan normalmente a cabo un registro exhaustivo de estas entidades que permita llevar un mínimo control cuantitativo del fenómeno. A esto hay que añadir que no todas las instituciones presentan, porque puede no existir una obligación jurídica al respecto, algún tipo de informe en el que se detallen aquellas magnitudes relativas al ejercicio de sus actividades.

En la actualidad se constata una mayor tendencia por parte de los diferentes Estados a crear o actualizar la normativa referente al registro y normalización del fenómeno asociativo. Por el momento, solamente el creciente proceso de federación y confederación de las propias entidades, o el afán por parte de éstas de transmitir a la sociedad una mayor transparencia en cuanto a su gestión mediante la publicación de informes periódicos permite, de alguna forma, dibujar aunque de forma aún difusa, el panorama asociativo.

3. CLASIFICACIÓN DE LAS ENTIDADES NO LUCRATIVAS.

En el caso del estudio de las entidades del tercer sector, se cumple el hecho de que la utilización de un término concreto delimita conceptualmente el objeto de estudio de forma significativa. La utilización del término *entidad no lucrativa (ENL)* enfatiza el aspecto no ganancioso de la institución.

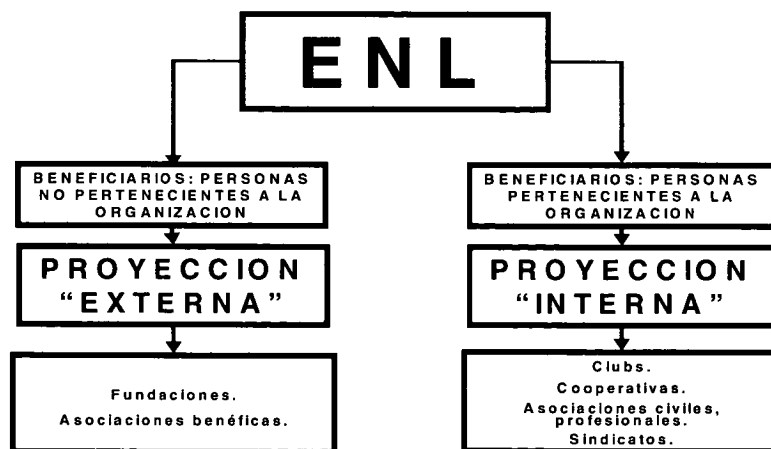
De la misma forma, el término *ONG* el aspecto no gubernamental (o de independencia de un estado o gobierno) y el de *organización voluntaria (O.O.V.V.)* el carácter fundamentalmente no remunerado o altruista del que realiza una aportación solidaria (CASADO, 1995).

La aplicación de las distintas técnicas de gestión y de marketing está determinadas por el hecho de que, a pesar de que las ENLs son organizaciones formales en lo que se refiere a los órganos de gobierno, recursos y objetivos a alcanzar (independientemente de la fórmula jurídica que adopten), no deben estar jurídicamente relacionadas con la administración pública y su objetivo principal debe ser el generar la máxima utilidad social posible. La utilidad social de una ENL se proyecta hacia aquello que podría denominarse como su *público objetivo primario*, es decir, aquel que es destinatario final de las acciones (productos o servicios) que la organización oferta para la satisfacción de unas necesidades determinadas.

MONSERRAT CODORNIÚ (1991, pág. 48) diferencia dos tipos de entidades en función de la proyección social de su acción, o lo que es lo mismo, del beneficiario final:

1. *Entidades de proyección interna*, en las que los beneficiarios (o como ya se ha dicho *público objetivo primario*) son personas pertenecientes a la organización.
2. *Entidades de proyección externa*, en las que los beneficiarios son personas no pertenecientes a la organización.

GRÁFICO 1: TIPOS DE ENTIDADES SEGÚN EL BENEFICIARIO FINAL DE SU ACCIÓN.



Fuente: Adaptado de MONSERRAT CODORNIÚ (1991, pág. 48).

Por otra parte, independientemente del público objetivo primario receptor de los servicios de una ENL, y con un carácter más general, se podría identificar tres rasgos principales que la caracterizan:

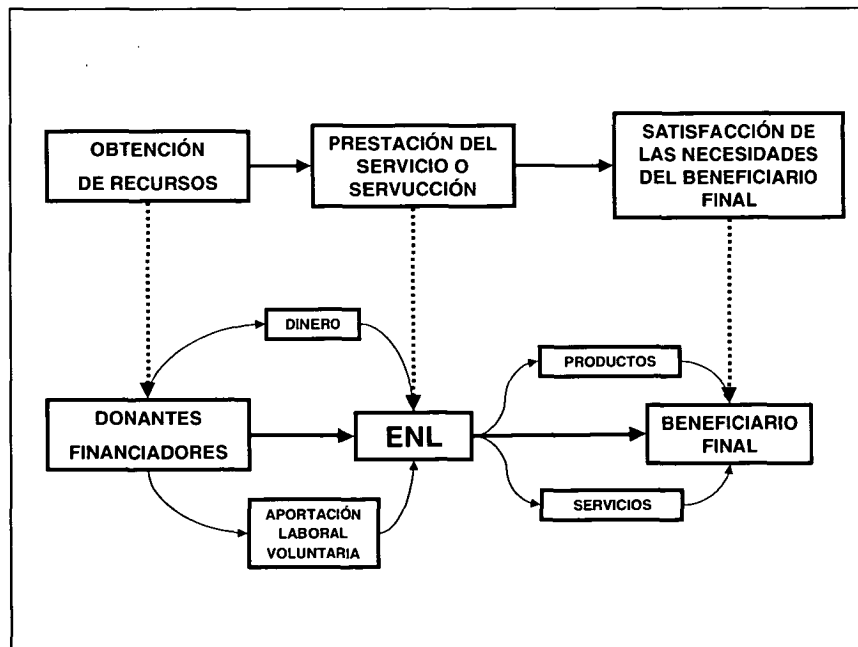
1. Su *personalidad jurídica*, la cual condiciona no sólo las relaciones que se establecen entre la ENL y el resto de fuerzas o actores con los que interactúa, sino también aquellas otras que tienen lugar a un nivel interno, y sobre todo en función de los órganos de gobierno o la estructura organizativa adoptada (AZUA, 1989). En este sentido, la ENL puede adoptar dos formas jurídicas fundamentales: la asociación o la fundación. Aquellas instituciones que no responden a estas dos fórmulas tienen un tratamiento específico como *entidades de carácter singular* (Cruz Roja, Cáritas, ONCE y la Obra Social de las Cajas de Ahorro). En función de su personalidad jurídica, el control gubernativo se centra al registro de la organización y de sus fines (el Ministerio del Interior en el caso de las asociaciones y la figura del Protectorado en el caso de las fundaciones).
2. La *composición de su personal*. La ENL se nutre, en lo que se refiere a la gestión de los recursos humanos, de dos tipos de aportación laboral a veces difusamente diferenciables:
 - aquella aportación retribuida y llevada a cabo normalmente por profesionales cualificados en tareas o funciones de carácter administrativo,
 - y aquella aportación no remunerada o de carácter voluntario, llevada a cabo o bien por aquellas personas que componen la base social de la organización, o bien por parte de aquellas otras que ocupan normalmente cargos directivos y que colaboran desinteresadamente en la labor gerencial de la entidad.
3. La *captación de fondos*. La captación de fondos es el tercer factor común para identificar a la ENL. Se trata de la propia supervivencia de la entidad. En este sentido, desde la cuota del asociado hasta la subvención o incluso la exención fiscal, son aspectos que determinan la acción de la ENL. De entre los muchos y variados aspectos que podrían tratarse en este apartado, nos centraremos en la aproximación a la figura del donante y del financiador, como públicos objetivo de las ENL.

4. EL DONANTE Y EL FINANCIADOR COMO PÚBLICOS OBJETIVO DE LA ENL.

El número de personas (físicas y jurídicas) e instituciones con las que las ENLs mantienen relaciones de intercambio de forma simultánea es amplio. Sin embargo, en el proceso o ciclo de prestación del servicio social de la una entidad no lucrativa (Gráfico 2) pueden identificarse dos ámbitos o grupos bien diferenciados:

- Los *proveedores de recursos (donantes, financiadores y voluntarios)*, cuya colaboración se obtiene gracias a la notoriedad que consigue la organización fundamentalmente a través de su capacidad comunicativa.
- Los *destinatarios, clientes o usuarios* de las actividades o servicios suministrados de la organización, es decir, la población afectada y el resto de organizaciones dentro del mismo ámbito, como pueden serlo las entidades públicas y privadas que realizan funciones similares.

GRÁFICO 2: CICLO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO SOCIAL.



Fuente: Elaboración propia.

Puede decirse que el donante o financiador es cualquier persona (física o jurídica) que, ya sea de forma desinteresada o no, aporta voluntariamente cualquier ente de valor susceptible de ser medido en términos monetarios o financieros, excepción hecha de la aportación laboral altruista y no remunerada, en cuyo caso recibe la denominación de persona voluntaria.

La alianza en cuanto a consecución de objetivos que se establece entre el donante y la ENL no implica un control interesado por parte del primero, ya que el donante aporta el medio económico para que la organización, mediante su experiencia, su compromiso y su gestión, utilice el medio que se le presta de una forma racional y juiciosa. La relación de intercambio que se establece podría definirse en los siguientes términos: el que financia necesita a la organización (medios y fines) y la organización necesita al financiador (interesado en solucionar o erradicar el problema). Esta asociación entre financiador y financiado no es cerrada. Toda acción de marketing que se centre en el análisis o tratamiento de la misma debe realizarse teniendo en cuenta la figura del damnificado o afectado por una problemática concreta. Es por ello necesario plantear una reciprocidad que no se base en una simple relación de patrocinio sino en una relación de intercambio mutuo. Además, una financiación basada en la filantropía debe superar una serie de obstáculos o barreras de carácter legal, político o personal ya que, en muchas ocasiones el facilitador de recursos:

- Puede depender de una legislación obsoleta.
- Puede encontrarse con potenciales intermediarios que obedezcan a intereses de carácter político o mediático.

De igual forma, también debemos incluir aquellas barreras que provienen por parte de las propias entidades en el caso de que la gestión de los fondos no se lleve a cabo de una forma correcta o apropiada, por lo que cada vez más entidades apuestan por implantar mecanismos que permitan ofrecer una comunicación transparente de su gestión a la sociedad en general o a ciertos públicos en particular.

Existen varias teorías que intentan explicar los motivos por los que la sociedad dona los medios económicos necesarios para que estas organizaciones complementen la financiación proveniente del estado o las permita ser independiente de éste. Casi todas ellas plantean que uno de los retos que estas organizaciones tienen planteado en la actualidad es conseguir que no sólo apoyen de forma desinteresada a la organización aquellas personas que se ven directamente afectadas por la necesidad específica que les aqueja (que coincide normalmente con los beneficiarios finales), sino aquellas otras que pueden aportar o donar esos recursos complementarios también de una forma altruista o desinteresada, aunque no sean parte del público objetivo de la acción social de la institución.

En este sentido, conseguir este apoyo se relaciona directamente con la propia calidad del servicio prestado por la organización. Éste es un elemento fundamental para conseguir una ayuda estable y constante por parte de aquellos con los que ésta establece relaciones de intercambio. HANSMAN (1987) sugiere que el proceso de "información asimétrica" existente en determinados servicios, es decir, la imposibilidad de determinar o valorar la calidad del servicio que se presta, puede revertir en una mayor confianza por parte del donante. Mayor confianza porque éste supone que, al gestionarse de forma privada ese servicio, todos los esfuerzos de la organización se centrarán en maximizarlo, independientemente de que el donante tenga información o conocimiento suficiente sobre la labor que la organización está llevando a cabo. Si, además, no existe la atadura que supone el depender de un presupuesto participado por el estado, esta idea se ve reforzada en la mente del potencial donante.

Asimismo, éste puede suponer que, en organizaciones no dependientes de un estado o gobierno, todo el presupuesto disponible irá dirigido a subsanar las deficiencias o necesidades planteadas (una premisa que en cualquier organismo o institución de carácter público no tiene porqué darse, no sólo porque haya restricciones presupuestarias, sino porque los excedentes que resultan de la gestión de ésta pueden no invertirse otra vez en la potenciación de la acción social que se esté llevando a cabo). Dicho de otro modo: el donante, aquella persona que "compra" de alguna forma bienes o servicios de interés social, puede no estar en condiciones de determinar si aquél a quien ha "comprado" dicho servicio utilizará lo recaudado en prestarlo de una forma eficaz, sin caer en la tentación de utilizarlo para otros fines que no sean los pretendidos fundacionalmente por la organización¹.

5. LOS MÉTODOS DE CAPTACIÓN DE RECURSOS DE LAS ENTIDADES NO LUCRATIVAS.

Como ya se ha comentado anteriormente, el entorno en el que la ENL puede o debe obtener fondos que garanticen su continuidad es dinámico, cambiante y, a menudo, complejo. Por este motivo la organización debe realizar un estudio pormenorizado del mismo antes de plantear cualquier modelo de obtención de recursos, además de un análisis introspectivo de la misma (Cuadro 1), con el fin de:

- Detectar y subsanar posibles deficiencias o debilidades internas.
- Potenciar sus puntos fuertes o ventajas competitivas sobre las que basar la estrategia a aplicar.
- Identificar cuáles son las amenazas que existen en su entorno inmediato.
- Analizar las oportunidades que ofrece el mismo.

Una vez realizado el estudio propuesto, la organización puede proceder al diseño de un plan estratégico de financiación que diferencie las distintas vías de obtención de recursos. Básicamente podemos distinguir dos tipos de financiación:

- Una *financiación de tipo privado* proveniente de mecenas, donantes y patrocinadores, que cuenta con la principal ventaja de que la organización es autónoma desde el punto de vista de la capacidad de su operativa.
- Una *financiación de tipo público*, provenientes de organismos e instituciones públicas, que cuenta con el principal inconveniente de que dicha autonomía es limitada, así como la cuantía de los recursos a los que se puede optar.

CUADRO 1: ANÁLISIS D.A.F.O. DEL ENTORNO DE UNA ENTIDAD NO LUCRATIVA.

Debilidades.	Fortalezas.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deficiencias en cuanto a una estructura organizativa deficiente que no haga viable la realización de proyectos. ▪ Problemas relativos a la obtención de recursos, debido a la inexistencia de subvención pública, o a que no se ha desarrollado un programa estratégico de obtención de fondos. ▪ La falta de un consenso interno sobre estándares mínimos de calidad en la oferta del servicio prestado. ▪ El hecho de que no exista un equipo gerencial adecuado. ▪ La falta de un estudio previo del mercado, ámbito o sector donde desarrolla la actividad la ENL. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de una estructura federativa (coordinadora) que mejore el reconocimiento y la credibilidad social de las ENTIDADES NO LUCRATIVA. ▪ Incremento del movimiento asociativo frente a la movilización o afiliación a partidos políticos. ▪ El incremento de los niveles de solidaridad social mediante la exhibición de valores "post-materialistas". ▪ El mayor reconocimiento de las ENL por parte de los estados y organismos internacionales o supranacionales. ▪ Las ventajas que supone contar con el factor tecnológico en aquello que se refiere al manejo e intercambio de información.
Amenazas.	Oportunidades.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de modas o planteamientos electoralistas respecto al destino de las subvenciones públicas. ▪ Posibilidades de recorte del presupuesto de ayudas públicas a la acción social privada. ▪ La falta de garantía del ciudadano en cuanto a la independencia entre las ENTIDADES NO LUCRATIVAS y el Estado. ▪ La falta de una normativa específica para el sector de entidades no lucrativas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consolidación de partidas presupuestarias en los Presupuestos Generales del Estado para el tercer sector. ▪ Desarrollo de una normativa específica en aquello que se refiere a donaciones e incentivos fiscales a este tipo de entidades. ▪ El incremento de la competitividad entre las propias entidades del sector.

Fuente : Elaboración propia.

Además de estas vías de financiación, la organización puede, además, optar por desarrollar actividades de carácter comercial, mediante dos fórmulas esenciales:

1. La comercialización de productos desarrollados por los propios afectados/usuarios de la entidad.
2. La comercialización de servicios que la propia entidad presta, normalmente gracias al conocimiento que ésta tiene del área de actividad donde lleva a cabo su labor.

Respecto a aquellos ingresos procedentes del *sector privado* podríamos destacar los siguientes:

- Aquellos que proceden de la prestación de servicios sociales.

- Los procedentes de rendimientos patrimoniales y de actividades comerciales.
- Los que proceden de donativos y/o legados.
- Aquellos que proceden de la gestión de loterías.

Y en cuanto a las fuentes de financiación provenientes del *sector público*, podemos destacar:

- Los ingresos de venta de servicios a la administración pública (conciertos).
- Los ingresos por subvenciones.
- Las bonificaciones y exenciones fiscales.
- La participación en los ingresos del Estado (mediante la concesión de la explotación de sorteos especiales de loterías).

A continuación abordamos con mayor detenimiento el ámbito de la financiación privada, por considerar que no todas las ENLs tienen acceso a un sistema de financiación público, y porque la tendencia es desarrollar políticas y estrategias dirigidas a conseguir, consolidar o incrementar el grupo de donantes privados.

6. LA IMPORTANCIA DE CONSEGUIR UNA BUENA IMAGEN PÚBLICA PARA LA FORMACIÓN DEL GRUPO DE DONANTES Y FINANCIADORES.

Buscar la colaboración o donación por parte de la sociedad en general, para asegurar la prestación de un servicio social o humanitario a un grupo o colectivo concreto, es una tarea a menudo compleja. Según los propios responsables de entidades consultadas, la prestación o la ayuda económica se da con mayor frecuencia por parte de aquellos que, o bien se encuentran aquejados de una determinada problemática social, o porque, por su proximidad con el afectado, han desarrollado cierta sensibilidad hacia el problema².

El desarrollo de estrategias orientadas a la consecución de fondos a medio y largo plazo no ha sido tenido en cuenta por las ENL españolas hasta hace muy pocos años. Incluso en la actualidad, no puede decirse que exista en general un planteamiento por parte de estas instituciones tendente a la implantación de un sistema de recaudación que prime el origen privado frente al público de los mismos. Desde hace ya algunos años, y sobre todo en Estados Unidos, se han desarrollado conceptos tales como el *desarrollo de fondos*, que intentan sustituir la creencia de que la recaudación es coyuntural e inmediata, por otra que trata de lograr la fidelidad del donante, involucrándolo incluso en el proyecto fundacional de la organización.

Desde este punto de vista, y gracias al proceso de intercambio de información y de experiencias entre entidades, aquellas que tienen práctica en la aplicación de este concepto, defienden que la relación que ha de existir con el donante ha de ser prolongada, o al menos eso es lo que se debería buscar. En este sentido, DRUCKER (1996, p.90) propone que las metas de la organización deben ser lo más claras y específicas posibles para convencer al potencial donante del interés o el beneficio que le puede reportar la colaboración, y de lo complicado que podría ser para la organización conseguir sus objetivos sin su ayuda. La propia invitación a comprometerse con las actividades de la institución refuerza ampliamente esta "asociación" que se pretende con el potencial donante: "Cultivarlo como donante significa darle una oportunidad de influir en la meta que intentamos alcanzar" (*op.cit.*).

El objetivo final es lograr que el donante no sólo aporte una ayuda (ya sea ésta de carácter puntual o incluso de carácter periódico), sino conseguir que, a largo plazo, pase a formar parte de la propia organización y se incorpore incluso como miembro de la misma. Ésta sería la esencia del concepto del "*desarrollo de fondos*": el donante debe convertirse en un voluntario activo. Para ello las propias organizaciones deben llevar a cabo un análisis de quién es su donante actual y cuáles serían las características del potencial colaborador. Es indispensable que la ENL obtenga del mercado aquella información relativa al grado de motivación del donante ante cuestiones de índole social en general y en concreto ante aquellas que se relacionan directamente con la actividad de la entidad.

Una vez conocido el perfil del donante, la incógnita es cómo buscar un impacto positivo y duradero en el tiempo en el mismo. Sin duda, la entidad y los beneficios que proporciona o puede proporcionar deben ser percibidos como únicos por el potencial cooperador, e incluso una vez que se ha conseguido la aportación, debe fidelizarse al donatario mediante la utilización de técnicas (muchas de ellas informativas) que provoquen su implicación y seguimiento en las actividades desarrolladas con su aportación (por ejemplo, una simple carta de agradecimiento personalizado, el envío de una invitación personal, el envío de un informe anual, etc.).

Una estrategia basada en el *desarrollo de fondos* debe ir encaminada a descubrir cómo utilizar los recursos de la ENL para atraer la atención de un individuo (potencial donante) y cambiar su comportamiento³. Siguiendo este criterio, la formación de los voluntarios que se dedican a esta tarea es fundamental, ya que de ellos dependen en gran medida los resultados esperados. Al mismo tiempo, debe implantarse una verdadera campaña de comunicación o imagen para conseguir el posicionamiento deseado por la ENL, que debe consistir en inducir la imagen que debe tener ésta en la sociedad (DAVARA RODRIGUEZ, 1994).

Podría decirse que los recursos que llegan a la ENL a través del apoyo de personas y/o instituciones privadas están condicionados por el grado de receptividad de éstas ante el impacto que genere el mensaje de la organización. Para lograr esta receptividad, es necesario partir previamente del estudio de la opinión que sobre tal organización existe. Por tanto, la ENL debe ser capaz también de ser receptiva a las opiniones existentes en su entorno, y la permitirá obtener una mayor probabilidad de impactar positivamente en sus socios y colaboradores actuales y potenciales, consiguiendo una reacción proclive a sus objetivos.

El segundo aspecto que merece la pena resaltar en cuanto a la puesta en marcha de esta política comunicativa y de imagen es que permitiría contar con una masa social voluntaria amplia que facilitara obtener una mayor cuota de poder ante instancias públicas e incluso otras entidades privadas.

En todo este proceso debe permanecer, de forma subyacente, la idea de que la relación entre la ENL y el financiador o colaborador debe estar sujeta a un compromiso por parte de la primera en cuanto a que su objetivo principal (conseguir satisfacer las necesidades y deseos existentes en su público objetivo primario) no pasa a un segundo plano. Esta idea debe formar parte del mensaje.

Podemos concluir, de forma resumida, que los objetivos de la ENL en cuanto a su relación con sus financiadores y colaboradores privados se debería planificar teniendo en cuenta cinco niveles de alcance, según establece GARCIA IZQUIERDO (1996, pp. 214-216):

- a) A un nivel económico, en el cual primaría la importancia de la obtención o captación de fondos.
- b) A un nivel de sensibilización, ya que es necesario que la ENL sea capaz de transmitir de la forma más veraz y convincente posible la realidad en la que opera y se desenvuelve la organización. En última instancia, la institución debe procurar enfocar su actividad comunicativa y de captación de recursos desde un enfoque a largo plazo, ya que debe involucrar (fidelizar) al donante, y conseguir en la sociedad un cambio de actitud y de comportamiento.
- c) A un nivel de posicionamiento, ya que debe conocerse *a priori* cuál es la imagen que se pretende ofrecer al mercado de donantes y financiadores, y establecer y ejecutar los mecanismos de control que permitan auditar y comparar la imagen obtenida con la imagen deseada.
- d) A un nivel de notoriedad, ya que la ENL debe impulsar la percepción de la organización en su entorno.
- e) A un nivel de estrategia de presión, que permita impulsar acciones de movilización social.

¹ En función de la teoría de la demanda residual son los electores o votantes de un determinado partido político los que determinan la cuantía a destinar a las entidades no lucrativas, ya que éstas existen para satisfacer una "demanda residual" no atendida por el partido que gobierna, en función de sus objetivos electorales.

² Podemos constatar esta afirmación a través de la opinión recogida de un total de 15 responsables en la gestión de Entidades No Lucrativas, con los que se mantuvo entrevistas en profundidad durante el periodo comprendido entre septiembre y diciembre de 1998.

³ La aplicación de técnicas de marketing social tienen como objetivo lograr un cambio social positivo.

BIBLIOGRAFÍA.

- ALGUACIL GÓMEZ, J. (1996): "LA CALIDAD DE VIDA Y EL TERCER SECTOR: NUEVAS DIMENSIONES DE COMPLEJIDAD", *DOCUMENTACIÓN SOCIAL*, Nº 103, pp. 69-86.
- AZUA, P. (1989): "OPCIONES DE POLÍTICA INTERNA POR PARTE DE LAS ONGS", EN *ORGANIZACIONES VOLUNTARIAS E INTERVENCIÓN SOCIAL A.C.E.B.O.*, MADRID.
- CASADO, D. (COMP) (1995): *ORGANIZACIONES VOLUNTARIAS EN ESPAÑA*, EDITORIAL HACER, (1992), MADRID.
- DÁVARA RODRÍGUEZ, J. (1994): *ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EN MARKETING*, EDITORIAL DOSSAT, MADRID.
- DRUCKER, P. (1996): *DIRECCIÓN DE INSTITUCIONES SIN FINES DE LUCRO*, EDITORIAL EL ATENEO, BUENOS AIRES.
- GARCÍA IZQUIERDO, B. (1996): "LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN PARA LA MEJORA DEL INTERCAMBIO ENTRE UNA ONG Y SUS FINANCIADORES Y COLABORADORES PRIVADOS", *BOLETÍN DE ESTUDIOS ECONÓMICOS*, Nº 158, AGOSTO 1996, PÁG. 209-229.
- GARCÍA ROCA, J. (1996): "EL TERCER SECTOR", *DOCUMENTACIÓN SOCIAL*, Nº 103, pp. 11-37.
- GINER DE PRADO, C. (1996): "LA SOLIDARIDAD COMO FUNDAMENTO ÉTICO DEL TERCER SECTOR", *DOCUMENTACIÓN SOCIAL*, Nº 103, ABRIL-JUNIO 1996.
- HANSMANN, H. (1987): "ECONOMIC THEORIES OF NON-PROFIT ORGANIZATION", EN POWELL, K. (ED.), *THE NON-PROFIT SECTOR: A RESEARCH HANDBOOK*, PP. 2742.
- MOLINER TENA, M. A. (1995): "LA EVOLUCIÓN DEL MARKETING SOCIAL", *IX CONGRESO NACIONAL-V CONGRESO HISPANO-FRANCÉS AEDEM*, TOLEDO, ED. J.V. GUARNIZO, PP. 2273-2283.
- MOLINER TENA, M. A. (1998): *MARKETING SOCIAL: LA GESTIÓN DE LAS CAUSAS SOCIALES*, ESIC, MADRID.
- MONTSERRAT CODORNIÚ, J. (1991): "HACIA UNA TEORÍA ECONÓMICA DEL TERCER SECTOR: UNA PRIMERA APROXIMACIÓN", *ECONOMISTAS*, Nº 51, NOVIEMBRE, PÁGS. 48-55.
- SAJARDO, A. (1996): *ANÁLISIS ECONÓMICO DEL SECTOR NO LUCRATIVO*, ED. TIRANT LO BLANCH, VALENCIA.