



1er estudio **SPACECHANGE** sobre  
estrategia de captación de recursos  
en el sector no lucrativo español

***ARROJANDO EL LASTRE DE LA DEPENDENCIA:  
HACIA UNA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD***

José Ramon Pin  
Director Académico, IESE-IRCO

Esther Burgos  
Juan Pablo Garrido  
Jorge Pinilla  
SIGMA Servicios Profesionales para Asociaciones SL  
[www.spacechange.es](http://www.spacechange.es)



# Índice

	<u>Pág.</u>
<b>Agradecimientos .....</b>	<b>5</b>
<b>Prólogo .....</b>	<b>6</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>10</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>11</b>
<b>Objetivos del estudio .....</b>	<b>13</b>
<b>Importancia y justificación del estudio .....</b>	<b>15</b>
<b>El sector no lucrativo y su financiación.....</b>	<b>16</b>
<b>Situación actual de la financiación de las ONLs.....</b>	<b>18</b>
<b>Marco normativo.....</b>	<b>20</b>
<b>Marco teórico o conceptual.....</b>	<b>21</b>
<b>Hacia una propuesta integradora de estrategia de sostenibilidad.....</b>	<b>24</b>
Aprendizaje organizacional a través de la gestión del conocimiento .....	25
Alianzas estratégicas.....	26
Redes (Networks).....	28
Estrategia basada en recursos y capacidades organizativas.....	28
Propuesta integradora de estrategia de sostenibilidad.....	30
<b>Resultados del 1er estudio spacexchange.....</b>	<b>34</b>
Datos generales.....	34
Forma jurídica de las ONLs.....	34
Distribución geográfica de las ONLs.....	35
Ámbitos de actividad de las ONLs.....	36
Ámbitos de actuación de las ONLs a nivel geográfico.....	37
Fecha de creación de las ONLs.....	39
Financiación de las ONLs.....	40
Recursos financieros .....	41
Evolución de los presupuestos.....	42
Estructura de costes: gastos de personal.....	44
Estructura de ingresos.....	46
Evolución de la estructura de ingresos.....	48
Planificación en las ONLs.....	49
El papel de los órganos de gobierno y de la dirección .....	50
La auditoría y la divulgación de los estados financieros.....	52
Las relaciones en las ONLs.....	53
Colaboración intra e intersector.....	53
Comunicación interna .....	55
Comunicación externa.....	56
Uso de las TIC.....	59
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>61</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>66</b>

## Índice de figuras

<b>Figura 1</b> – Tendencia de la captación de recursos en el sector no lucrativo	<b>14</b>
<b>Figura 2</b> – Principales retos por nivel del fortalecimiento institucional	<b>24</b>
<b>Figura 3</b> – Transferencia del conocimiento entre ONLs en red	<b>29</b>

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> – Clasificación de las organizaciones no lucrativas	<b>18</b>
<b>Tabla 2</b> – Propuestas para captar socios/donantes	<b>21</b>
<b>Tabla 3</b> – Propuestas para fidelizar socios/donantes	<b>22</b>
<b>Tabla 4</b> – Propuestas para financiarse a través de la oferta de servicios	<b>22</b>
<b>Tabla 5</b> – Propuestas para mejorar la eficiencia, la financiación y la profesionalización	<b>22</b>
<b>Tabla 6</b> – Definición y tipologías de Alianzas Estratégicas	<b>27</b>
<b>Tabla 7</b> – Situación actual y propuesta integradora para mejorar la estrategia de captación de recursos (ECR) en las ONLs	<b>30</b>
<b>Tabla 8</b> – Formas jurídicas de las ONLs	<b>34</b>
<b>Tabla 9</b> – Distribución de ONLs en España por provincias	<b>35</b>
<b>Tabla 10</b> – Ámbito de actuación de las ONLs por grupos de organizaciones	<b>36</b>
<b>Tabla 11</b> – Ámbito de actuación de las ONLs a nivel geográfico	<b>37</b>
<b>Tabla 12</b> – Ámbito de actuación y alcance geográfico	<b>37</b>
<b>Tabla 13</b> – Tamaño de la organización y alcance geográfico	<b>38</b>
<b>Tabla 14</b> – Evolución de la creación de ONLs a través del tiempo	<b>39</b>
<b>Tabla 15</b> – Evolución de Asociaciones Empresariales y otras ONLs	<b>40</b>
<b>Tabla 16</b> – ¿Qué tipo de cambios?	<b>41</b>
<b>Tabla 17</b> – ¿Cuál es la razón para conseguir más recursos?	<b>41</b>
<b>Tabla 18</b> – Rangos presupuestarios anuales	<b>42</b>
<b>Tabla 19</b> – Presupuestos por tipología de ONL	<b>42</b>
<b>Tabla 20</b> – Tasas de variación media de los presupuestos (2005-2006)	<b>43</b>
<b>Tabla 21</b> – Tasas de variación y tamaño de la organización	<b>43</b>
<b>Tabla 22</b> – Porcentaje de organizaciones según número de empleados	<b>45</b>
<b>Tabla 23</b> – Personal dedicado por actividades según modalidad	<b>46</b>
<b>Tabla 24</b> – Estructura de ingresos de las ONL según su tipología	<b>47</b>
<b>Tabla 25</b> – Cambios que considera necesarios en su financiación	<b>48</b>
<b>Tabla 26</b> – Número de financiadores y su evolución en los últimos años	<b>49</b>
<b>Tabla 27</b> – Pertenencia a entidades de segundo y tercer nivel	<b>54</b>
<b>Tabla 28</b> – Cómo se relacionan las ONLs con socios, donantes, voluntarios, etc.	<b>56</b>
<b>Tabla 29</b> – Objetivo de las campañas de comunicación	<b>58</b>
<b>Tabla 30</b> – Medios utilizados en las campañas por tipología de ONL	<b>60</b>
<b>Tabla 31</b> – Recursos TIC en las ONLs y utilización de base de datos	<b>61</b>

## **Índice de gráficos**

<b>Gráfico 1</b>	– Formas jurídicas de las ONLs	<b>35</b>
<b>Gráfico 2</b>	– Tipo de actividad de las ONL	<b>36</b>
<b>Gráfico 3</b>	– ¿Considera necesarios hacer cambios en su financiación?	<b>41</b>
<b>Gráfico 4</b>	– Empleados y voluntarios	<b>44</b>
<b>Gráfico 5</b>	– Voluntarios por tipología de organización	<b>44</b>
<b>Gráfico 6</b>	– Estructura de costes en las ONLs	<b>46</b>
<b>Gráfico 7</b>	– Estructura de ingresos de las ONL según su tipología	<b>48</b>
<b>Gráfico 8</b>	– ONLs con plan escrito a largo plazo	<b>51</b>
<b>Gráfico 9</b>	– ¿Quién lidera el proceso de captación de recursos?	<b>52</b>
<b>Gráfico 10</b>	– Papel de los órganos de gobierno en la captación de recursos	<b>53</b>
<b>Gráfico 11</b>	– ¿La organización ha sido auditada en los últimos años?	<b>54</b>
<b>Gráfico 12</b>	– Relaciones con otras entidades	<b>55</b>
<b>Gráfico 13</b>	– Colaboración con otras ONLs	<b>56</b>
<b>Gráfico 14</b>	– Campañas de comunicación externa	<b>58</b>
<b>Gráfico 15</b>	– Medios utilizados en las campañas de comunicación	<b>59</b>

## Agradecimientos

El primer estudio *spacexchange* sobre el sector no lucrativo español es una iniciativa de *Sigma Servicios Profesionales para Asociaciones S.L.* que ha contado desde un primer momento con el apoyo incondicional del *International Research Centre on Organizations* (IRCO) del *IESE Business School*. Estamos convencidos de que la apuesta por este proyecto por parte de José Ramón Pin y Ángela Gallifa, director académico y gerente del IRCO respectivamente, y su participación activa en él responden en gran medida de la buena acogida que *spacexchange* ha tenido entre numerosas personas, instituciones y empresas. En concreto cabe reseñar el generoso patrocinio de la empresa de tecnología *Coexia*, de la multinacional de relaciones públicas *Edelman* y del banco *Santander* así como el apoyo para enfocar y difundir el estudio u organizar el primer encuentro *spacexchange* por parte de la *Asociación Española de Fundaciones*, la *Associació Catalana de Fundacions*, la *Asociación de Profesionales de Fundraising*, el blog *Responsabilitat Social*, las Fundaciones *Chandra*, *iwith.org* y *Luis Vives*, los portales *idealistas.org* y *tupatrocinio.com* (*Grupo Intercom*), el *Observatorio del Tercer Sector*, *OCSA*, la *Xarxa Custòdia del Territori*, y las patronales *CEOE* y *PIMEC*. Por último y, no por ello menos importante, hay que señalar la ayuda prestada por el *Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales* para orientar y facilitar el estudio. Como detrás de cualquier organización hay siempre personas y todas ellas han creído en *spacexchange* por lo que significa para la profesionalización del sector no lucrativo español, es a todas ellas a las que ahora dirigimos nuestro sincero agradecimiento.

Esther Burgos  
Juan Pablo Garrido  
Jorge Pinilla

## Prólogo

Este es el primer, esperamos que no sea el último, estudio que el IRCO realiza en colaboración con SIGMA sobre el sector no lucrativo, también llamado Tercer Sector (asociaciones voluntarias, de utilidad pública y fundaciones).

Los estudiosos y académicos del *management* en dirección de empresas empezamos a estudiar el sector hace poco tiempo. Como siempre suele ocurrir iniciamos su análisis a partir de la evidencia de su importancia social y económica.

El papel social del sector no lucrativo, base de su existencia, ha adquirido cada vez más relevancia. Especialmente desde que la experiencia demostrara que la sociedad no puede delegar sólo en el Estado el cuidado de los colectivos social y económicamente necesitados. No lo puede delegar sólo en el Estado por tres razones: a) porque el presupuesto de las Administraciones Públicas es siempre escaso y no llegaría a cubrir todas las necesidades; b) porque la naturaleza de la acción exige, en muchos casos, además de competencia técnica, una actitud solidaria propia de las ONLs, poner “corazón” en el empeño, cosa que no se puede pedir al sector público; c) porque muchas veces la experiencia de las ayudas a través de los gobiernos, en determinados países en desarrollo, han resultado ineficaces y fomentadoras de corrupción.

La importancia económica del sector es cada vez más evidente. Según José Luís García, en el 2004 empleaba un 10% de la población activa en España (cerca de 1 millón de asalariados) representando el 3,3% del PIB español, porcentaje que se eleva al 4,7% si se incluyen a las cajas de ahorros<sup>1</sup>.

Mejorar el sector es, en consecuencia, necesario tanto por la importancia social, como por el volumen económico que supone para la economía española. Para ello parece útil la conjunción de los esfuerzos de los tres

---

<sup>1</sup> García, J.L. (2004). Las cuentas de la Economía Social. El Tercer Sector en España. Madrid: Editorial Civitas.

sectores: las Administraciones Públicas, Empresas y la Sociedad Civil. El objetivo es conseguir una mayor extensión u autonomía de su acción, para lo que es condición necesaria incrementar los presupuestos de estas instituciones. En definitiva, mejorar sus fuentes de financiación.

En este estudio, realizado sobre una muestra de 201 instituciones, observamos que el incremento anual de los presupuestos es del 15,5%, siendo las fundaciones las que aumentan en un casi 20% sus presupuestos anualmente. Referente a los ingresos, la investigación revela que las subvenciones públicas superan en importancia a las cuotas de socios y a los ingresos por servicios en la mayoría de las ONLs. También revela que nunca estas tres fuentes por sí solas serán capaces de cubrir con regularidad los gastos de las estas organizaciones. Las fuentes actuales de financiación son, por tanto, un mercado de recursos escasos por los que las ONLs tienen que competir.

En esta circunstancia cobran importancia términos empresariales: fidelización de patrocinadores, de proveedores, de clientes, planificación, estrategia a medio y largo plazo, reducción de costes, estudio de procesos, gestión de personal y, por último y más importante, gestión de la marca y la confianza de los donantes y patrocinadores.

La confianza es difícil ganarla, pero muy fácil perderla. Muchas ONLs tienen bien ganada la confianza de los que con ella se relacionan. Pero, también es verdad que estamos en tiempos de crisis. En el sector, y dentro de él en algunas instituciones en particular, se ha perdido parte de esta confianza. Es un fenómeno típico del crecimiento. Una vez perdida la confianza su recuperación requiere una gestión profesional. Exige, entre otros medios, una buena comunicación interna y, sobre todo, externa, que ayude a recuperar la confianza de la sociedad en aquellas instituciones que han perdido parte de su prestigio y en el sector no lucrativo en general. No tenemos la más mínima duda de que así será, pero el tiempo siempre corre y aplicar profesionalidad a la gestión es un reto inaplazable.

Paradójicamente, para ello se necesita dinero. Hay que conseguir recursos para mejorar la imagen, lo que permitirá tener más ingresos. Ay con el dichoso dinero!!! Dirán o pensarán muchas personas, pero no “queda otra”. El dinero mueve montañas y es cierto. Es el medio para que, honradamente gestionado, se pueda profesionalizar el sector en todos sus aspectos, emplear los medios de comunicación para darse a conocer, informar, crear y cuidar las marcas de las organizaciones. Y especialmente, para gestionar el cambio que pide la sociedad al sector no lucrativo.

La primera parte del estudio está dedicada a dar al lector una visión actualizada del sector en nuestro país, la segunda se dedica a la sostenibilidad gerencial y económica de las instituciones que lo componen. La fuerte competencia por los recursos disponibles en el mercado global obliga a las organizaciones a adoptar en su gestión estrategias del mundo del *management*. Tanto la obtención de patrocinios, alianzas, venta de servicios como la gestión de las personas en las instituciones deben estar orientadas a la eficiencia y eficacia, es decir, a la obtención de objetivos con el mínimo coste y el máximo acierto.

El enfoque final del estudio está orientado a definir los grandes retos en la captación de recursos. Por este orden son:

- Independencia o pluri-dependencia;
- Diversificación (de tipos y fuentes de ingresos);
- Captación de recursos acorde con la misión / objetivos de la organización;
- Estabilidad de financiación (gestión de flujos);
- Transparencia informativa / rendición de cuentas.

En esa competencia por los recursos disponibles en el mercado es importante el papel de los órganos de gobierno ¿Cuál es el rol de la Junta o Patronato en la captación de recursos? En la muestra estudiada únicamente en el 15% de instituciones el órgano de gobierno se coloca a la cabeza de esta acción fundamental para su supervivencia. En otros casos, eso sí, facilita los



contactos, colabora e impulsa la gestión. Pero, pobre será su papel, concluye el estudio, si la Junta o Patronato no es proactivo, toma iniciativas, es creativo, escucha a su equipo y dialoga/negocia directamente con el máximo órgano o persona con capacidad de decisión del patrocinador. Se trata de que el más alto nivel se ocupe/preocupe de conseguir fondos regulares para una ONL.

La verdad es que la naturaleza de esos órganos de gobierno y las disposiciones legales sobre los mismos hacen difícil su profesionalización y, por tanto, su dedicación a este menester tan ingrato. Pero esa es una de las características del sector, la solidaridad por encima del interés. De ahí que haya que respetar y admirar a cuantos se dedican a esos órganos y alentarlos a la profesionalización de su labor.

No podemos acabar este prólogo sin agradecer a SIGMA el esfuerzo que realiza. Tampoco sin reconocer su valioso trabajo organizador e investigador a Esther Burgos, Jorge Pinilla y Juan Pablo Garrido. Debo reconocer el tesón y empeño organizador de Juan Pablo, quien con eficacia tendió los puentes necesarios entre empresas patrocinadoras y entidades colaboradoras, privadas o públicas, y ONLs, para organizar el 1er encuentro *spacexchange* sobre Estrategia de Captación de Recursos en el sector no lucrativo español. El encuentro tuvo lugar el día 29 de mayo del presente año en el campus del IESE en Madrid. Asistieron 150 presidentes y directivos relevantes de todo el sector de ONLs de España. Por último, dar las gracias a todos los que nos han aportado su experiencia práctica al responder a la encuesta, medio por el que obtuvimos la vital información para la realización del estudio.

**José Ramón Pin Arboledas**, profesor del *IESE Business School* - Universidad de Navarra. Director del IRCO (Internacional Research Center on Organizations) del IESE.

**Ángela Gallifa Irujo**, Gerente del IRCO.

Madrid, 20 de junio de 2007

## Resumen

Hasta la fecha se han realizado algunos estudios relacionados con las organizaciones sin ánimo de lucro españolas, pero sin detenerse en un análisis en profundidad sobre la importancia estratégica de la captación de recursos. Este es el valor añadido del presente estudio que ha optado por una temática de especial urgencia y relevancia para este sector de la economía.

Sabemos que el sector se ha ganado un espacio muy importante en la sociedad contemporánea, pero en España necesita de un fuerte impulso para alcanzar los niveles de otros países europeos y de América del Norte. Este primer estudio *spacexchange* se suma ahora a todas aquellas personas y organizaciones que llevan años trabajando para profesionalizar y fortalecer el sector no lucrativo.

Para la elaboración de este estudio se ha realizado una encuesta que ha tenido una participación muy positiva por parte de las ONLs españolas, especialmente teniendo en cuenta que la difusión y recogida de datos se ha llevado a cabo en tiempo récord y sirviéndose exclusivamente de los canales de comunicación ofrecidos por Internet. Los principales aspectos analizados han sido la planificación, la estructura y organización, los recursos informáticos y, por supuesto, todo lo relacionado con el financiamiento de las ONLs. Hemos querido conocer quién o quienes lideran el proceso de captación de recursos, cuál es su estructura de ingresos y gastos, si se generan alternativas de financiación, etc.

Esperamos que este estudio y que la propuesta de estrategia de sostenibilidad (es decir, enfocada en la captación de recursos) sea sólo el inicio de un gran proyecto de investigación que, sin las restricciones de tiempo y recursos económicos que nos han acompañado en todo momento, contribuyan a la profesionalización del sector no lucrativo español. De este modo estaremos asegurando que la integración del sector en la economía sea sostenible en el tiempo dejando atrás el lastre de la dependencia económica.

## Introducción

La supervivencia y el desarrollo sostenible de las organizaciones no lucrativas (ONLs) pasa principalmente a través de una buena gestión de los recursos humanos, la comunicación, *la captación de fondos* y la planificación estratégica (Vernis *et al*, 1998). Aunque consideramos que todos estos aspectos son esenciales y en gran parte complementarios para dinamizar a estas organizaciones, en este estudio nos centraremos en uno de ellos, la estrategia de captación de recursos.

A pesar de tener fines tan diversos, las ONLs tienen en común el objetivo de procurar el bienestar de un colectivo. Sin embargo, por muy loables que sean sus objetivos, se encuentran con grandes dificultades para alcanzarlos. No basta con tener recursos humanos (profesionales, voluntarios) especialmente motivados, sino que además es indispensable contar con recursos financieros suficientes y recurrentes para que puedan sobrevivir y cumplir su misión en la sociedad.

El sector no lucrativo, también denominado *Tercer Sector*, está emergiendo con gran fuerza en casi todo el mundo y constituye una nueva forma de organizarse de la sociedad civil. En las últimas décadas, las organizaciones sin ánimo de lucro han experimentado un gran crecimiento en todos los países (Salamon, 1994) y se han posicionado como un claro generador de empleo<sup>2</sup>. Las cifras hablan por sí solas: en los últimos años en España, se han creado alrededor de diez mil asociaciones o fundaciones anualmente y existen más de trescientas mil ONLs. Este desarrollo, que coincide con una diversificación de los ámbitos de actuación de estas entidades, ha estado favorecido por un papel más activo de la sociedad civil, la financiación a través de subvenciones

---

<sup>2</sup> Según el estudio "Las cuentas de la economía social. El tercer sector en España", en el 2004 existían 240.737 asociaciones voluntarias, 1.218 asociaciones de utilidad pública y 7.150 fundaciones que empleaban a 1.210.081 trabajadores a tiempo completo (de los cuales 721.639 eran asalariados), que representan el 9% (o el 9,7% considerando las cajas de ahorro) de los trabajadores del Estado. El valor añadido bruto del Tercer Sector (la suma de la renumeración de los asalariados y del excedente bruto de explotación) era de casi 22.000 millones de euros y representaba el 3,3% del PIB español, porcentaje que se eleva al 4,7% si se consideran las cajas de ahorro (García, 2004).

públicas, así como los mejores beneficios fiscales previstos por las sucesivas leyes.

La mayor parte de las ONLs han nacido y se han desarrollado impulsadas por voluntarios, muchas veces poco experimentados en la gestión (Giménez, 1995). Tanto es así que algunos autores como Smith *et al* (1998) consideran las ONLs como formas colectivas de la acción voluntaria individual.

El aumento del número de organizaciones y la competencia con sus similares del sector por la búsqueda de recursos, públicos y privados, ha motivado una creciente preocupación entre las ONLs por su situación económica, patrimonial y organizacional (Hudson, 1995). Hoy en día, las ONLs tienen el deber de justificar el destino de los recursos obtenidos (Dees, 1998), ya sea, porque lo exige, aunque sea tácitamente, quienes les otorgan su apoyo (Mintzberg, 1994), o bien, porque el Estado lo requiere legalmente mediante las normativas y procedimientos creados específicamente para ello. No hay que olvidar que durante muchos años esta información no había sido solicitada de forma obligatoria por parte del Estado.

Hace 10 años Jerez y Revilla nos advirtieron de los riesgos y peligros latentes que amenazaban el desarrollo del sector no lucrativo, a saber: la dependencia financiera, la fragmentación del tejido asociativo, la actuación mercantilista de las organizaciones, la creciente burocratización de las organizaciones, el clima ideológico, los medios y el espectáculo. Razón tenían esos autores al señalar la dependencia financiera como un riesgo que haría crisis en el sector.

Durante los últimos años España se ha visto beneficiada sustanciosamente de las ayudas de la Unión Europea. Sin embargo, la reciente ampliación de la UE ha motivado un fuerte recorte de los presupuestos asignados a nuestro país. La disminución presupuestaria a partir del 2007 y el crecimiento del número de organizaciones, que compiten por los mismos fondos, acarrearán la necesidad de replantear el modelo actual de financiación de las ONLs así como el uso eficiente de los recursos disponibles.

La captación de recursos (humanos<sup>3</sup> y económicos) no puede entenderse como una actividad aislada sino que forma parte integrante de la estrategia de cualquier organización no lucrativa. Las ONLs, como entidades con una importante misión a desempeñar en la sociedad, deben converger hacia una dirección y gestión profesional, con una estrategia clara y transparente de captación de recursos – a fin de cuentas, su viabilidad y sostenibilidad depende de ello – así como ser capaces explorar alternativas creativas de financiamiento económico<sup>4</sup>. De este modo, las ONLs conseguirán potenciar a este sector emergente en todos sus aspectos y se ganarán la confianza de la sociedad que las sostiene. Este es, en definitiva, el objetivo del presente estudio.

## Objetivos del estudio

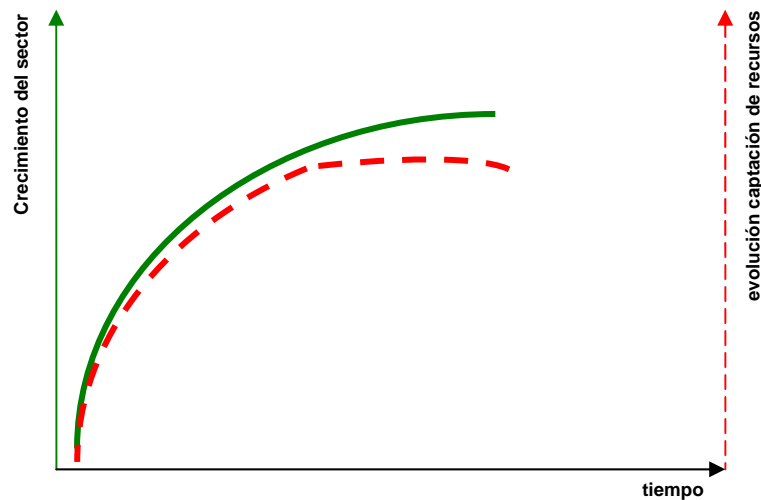
Si bien las fuentes de financiación y el peso de cada fuente varía según el tipo de organización y está en parte condicionado por su ámbito de actuación, tradicionalmente la captación de recursos de las ONLs ha estado orientada a buscar ingresos procedentes de la administración pública y, en menor medida, de las cuotas de socios y de las donaciones puntuales.

Las fuentes tradicionales de financiación no son suficientes y, como muestra la *figura 1*, se encontrarían en una etapa de estancamiento o en claro descenso debido al gran crecimiento experimentado por el sector no lucrativo.

---

<sup>3</sup> Aunque somos conscientes de que el capital humano es el más importante que poseen las organizaciones – de ahí, la conveniencia de atraerlo, desarrollarlo y retenerlo –, este estudio se centra fundamentalmente en los recursos económicos.

<sup>4</sup> El sector empresarial español, siguiendo el ejemplo anglosajón, ha empezado a cuestionarse su contribución en la sociedad y a posicionarse estratégicamente a través de políticas de acción y responsabilidad social. Cada vez son más numerosas las empresas españolas que directamente o junto con ONLs tratan de jugar un papel más activo en la sociedad para asegurarse en parte su propia sostenibilidad. He aquí una buena alternativa de partenariado a explorar por las ONLs de cara a sumar más recursos a sus causas.



**Figura 1: Tendencia de la captación de recursos en el sector no lucrativo**

Por tanto, el primer objetivo de este estudio es presentar un modelo de estrategia de captación de recursos, alternativo al actual, y contrastarlo con los datos que se han podido recoger hasta la fecha.

Por otra parte, este estudio pretende también:

- sensibilizar a los órganos de dirección y gobierno de las ONLs para que consideren la captación de recursos como elemento clave de la estrategia organizativa con una visión a largo plazo;
- contribuir al intercambio entre los diferentes ámbitos de actuación del sector no lucrativo y a la transferencia de conocimiento (*know how*) de sus diferentes orientaciones en captación de recursos. Por ello, se ha incluido en este estudio a organizaciones tan distintas como, por ejemplo, asociaciones empresariales o fundaciones y asociaciones de promoción educativa, cultural y social<sup>5</sup>;

<sup>5</sup> El primer encuentro *spacexchange* (vid. [www.spacexchange.es](http://www.spacexchange.es)), celebrado en el IESE Business School de Madrid el 29 de mayo de 2007 versó sobre esta temática y puso en el escaparate organizaciones españolas de los más variados ámbitos de actuación con experiencias prácticas y provechosas a compartir con sus similares. A él acudieron 140 presidentes y directores de ONLs de toda la geografía española y de todo tipo de organizaciones. Este tipo de encuentros pretende contribuir a que dentro del sector no lucrativo se cree un clima de cooperación y difusión de buenas prácticas. De hecho, el mismo proyecto *spacexchange* no habría salido adelante sin la desinteresada colaboración de muchas personas e instituciones que creen en este método de trabajo para hacer avanzar al sector. Creemos que este clima de cooperación, tan propio de la misión de las organizaciones sin ánimo de lucro, es una clara y diferencial aportación del sector a los otros dos sectores (público y lucrativo) de la economía española. Para profundizar en el concepto de *Co-opetition*, el lector puede leer el libro bajo este título de Adam M. Brandenburger y Barry J. Nalebuff.

- comunicar la importancia de desarrollar habilidades para conseguir comprometer al sector público y empresarial en políticas y acciones dirigidas a fortalecer el trabajo de las ONLs;
- y, por último, entender y ser capaces de incorporar en las ONLs estrategias y herramientas que están suponiendo una revolución en la empresa como, por ejemplo, la gestión del conocimiento o las alianzas estratégicas.

## **Importancia y justificación del estudio**

Actualmente, la gran mayoría de las ONLs encuentran muchas dificultades para financiar sus actividades, debido principalmente, al fuerte incremento del número de organizaciones que optan a los recursos tradicionales. Sajardo (1997) comenta que las debilidades del sector no lucrativo pueden incidir en una menor capacidad para ofrecer sus servicios de bienestar social. Salamon (1987) enmarcaba estas debilidades dentro de la teoría de las carencias del sector no lucrativo, tales como: a) los insuficientes recursos financieros (principalmente donaciones y cuotas de socios) para hacer frente a sus necesidades; b) la incertidumbre e irregularidad en la recepción de los recursos; c) la no profesionalización e insuficiente capacidad de planificación y gestión; d) el centrarse excesivamente en responder a los intereses de los grupos que le promocionan sean estos religiosos, ideológicos, particulares o económicos; y, e) el paternalismo filantrópico que predomina principalmente en organizaciones ideológicas y/o religiosas.

En la actualidad y debido a la globalización de la economía, los cambios imprevisibles del entorno (sociales, políticos, culturales, demográficos, educativos, etc.), las ONLs se enfrentan a una serie de nuevos desafíos que hacen necesario una estrategia diferente, renovada, convincente, que contenga aspectos que permitan un cambio, actualización y modernización de su actual forma de estructura y organización.

La importancia de este estudio es que invita a todos quienes participamos activamente en este sector a impulsar el diseño de un modelo de dirección y

gestión diferente y eficaz que contemple la profesionalización del sector, la estrategia de captación de recursos (sean éstos humanos o financieros), y, sobre todo, que impulse la participación cívica, la reivindicación de derechos humanos y sociales o la defensa de grupos marginados.

El estudio se justifica, pues, en la medida que seamos capaces de establecer una estrategia sostenible de captación de recursos, estaremos en condiciones de dar un paso adelante hacia a la profesionalización del sector. Contribuiremos, por tanto, a reforzar la participación cívica interna, a fortalecer la capacidad institucional logrando una mayor autonomía económica, social y política, mejoraremos la credibilidad social de todo un sector, lo posicionaremos de forma sostenible, promoveremos una estrategia de alianzas entre ONLs, de cooperación mutua, y lograremos que el sector funcione como una gran red en pro del bienestar social, especialmente de aquellos ciudadanos que más lo necesitan.

## **El sector no lucrativo y su financiación**

Actualmente la economía de los países la conforman tres sectores, a saber: el sector lucrativo o privado, el sector público o gubernamental y el sector no lucrativo o Tercer Sector. Estos sectores no tienen actividades exclusivas, ya que en la práctica algunos servicios que ofrece el sector no lucrativo están en competencia con los que ofrecen los otros dos sectores. También suele suceder que trabajen en forma mancomunada, dando a entender que los sectores de la economía están relacionados entre sí y necesitan coordinar sus esfuerzos para ofrecer mejores servicios a la sociedad.

El *sector lucrativo* está representado por todas aquellas entidades que desarrollan sus actividades rigiéndose por las reglas del mercado; el *sector público* lo componen la administración pública, las empresas públicas y los organismos autónomos, caracterizándose en las sociedades democráticas, porque el control corresponde a los representantes elegidos por la sociedad; finalmente, el sector no lucrativo contempla las organizaciones sin ánimo de

lucro que, al contrario de las empresas, no reparten dividendos sino que reinvierten sus beneficios en la propia actividad<sup>6</sup>.

En relación a su financiamiento, las fuentes tradicionales de las organizaciones no lucrativas han sido:

- las subvenciones públicas;
- las cuotas de los socios;
- las donaciones;
- los patrocinios y la esponsorización;
- los ingresos a través de la oferta de servicios;
- y las rentas de patrimonio.

La financiación de las ONLs depende por tanto de la confianza que generen entre las administraciones, las empresas u otras fundaciones y el conjunto de ciudadanos en general. Esta confianza de la sociedad hacia las ONLs se materializa directamente a través de donaciones o cuotas de socios particulares, o bien indirectamente vía subvenciones públicas o patrocinios. Si bien los recursos financieros nunca serán suficientes para cubrir todas las necesidades de las ONLs, éstas deberían incorporar como elemento constitutivo de su estrategia una creativa captación de recursos que genere, una confianza creciente y sostenible entre los distintos actores de la sociedad: ciudadanos, empresas u otros organismos (por ejemplo, fundaciones de empresa o cajas de ahorro) y la administración pública. Por tanto, las ONLs, que viven de la confianza que la sociedad les deposita, no sólo deben gestionar de manera responsable los recursos que se les confían (condición necesaria pero no suficiente) sino que asegurarse futuros recursos *fidelizando*

---

<sup>6</sup> En este estudio hemos optado por la calificación de “sector no lucrativo” – lo que los anglosajones denominan *non profit sector* – por ser más inclusivo y representativo de la realidad existente en la sociedad actual española. Creemos que sector no lucrativo abarca mejor, por ejemplo, a las asociaciones empresariales en las que numerosas personas invierten esfuerzos sin ningún tipo de remuneración para dinamizar ámbitos específicos de la economía que se ven actualmente afectados por la fuerte competencia que representa el fenómeno de la globalización. De este modo consiguen, por ejemplo, mejorar la competitividad de las empresas de un determinado ámbito económico, genere riqueza en una comunidad, lo cual asegura puestos de trabajo, al mismo tiempo que puede lograr incidir en una manera de dirigir responsable con el entorno.

estratégicamente a todos sus colaboradores y buscando constantemente nuevas alternativas de financiación.

**Tabla 1: Clasificación de las organizaciones no lucrativas**

<b>Criterio/Autor</b>	<b>Clasificación</b>
Quién está ofreciendo los servicios no lucrativos (Henke, 1992).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organizaciones públicas no lucrativas</li> <li>- organizaciones no gubernamentales sin ánimo de lucro</li> </ul>
Hacia quién se orienta el servicio (Anthony y Herzlinger, 1975)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organizaciones orientadas al cliente</li> <li>- organizaciones orientadas al sector público</li> <li>- organizaciones orientadas a sus miembros</li> </ul>
Por las actividades que realizan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cultura y ocio, educación e investigación, salud, servicios sociales, medioambiente, religión, etc. (Hudson, 1995)</li> <li>- asistenciales: ONGs, asociativas, clubes deportivos, sociales culturales comunidades de vecinos, partidos políticos, sindicatos, etc. (Molina, 1998)</li> </ul>
Por los objetivos que desarrollan (Smith, Baldwin y White, 1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- de acción y servicio a la comunidad</li> <li>- de asistencia sanitaria</li> <li>- de asistencia educativa</li> <li>- de bienestar social</li> <li>- de bienestar medioambiental y ecológico.</li> <li>- de defensa del consumidor</li> <li>- etc.</li> </ul>

## **Situación actual de la financiación de las ONLs**

Los recursos financieros de las ONLs españolas provienen generalmente de fondos oficiales (ayuntamientos, comunidades autónomas, Unión Europea, agencias y organismos especializados de la administración, etc.) existiendo una excesiva dependencia del sector público. Un elevado peso de esta financiación suele provocar problemas de tesorería en las ONLs debido al desfase entre la prestación del servicio/realización de la actividad y el pago de las administraciones. Por otra parte, los recursos obtenidos son efímeros ya que se conceden ayudas por proyectos de vigencia anual y su asignación depende del número de demandantes y de la dotación presupuestaria de la oferta pública. En los últimos años, la administración pública se ha decantado por la financiación a través de convenios de colaboración por prestación de servicios principalmente en los ámbitos de los servicios sociales, culturales, educativos, sanitarios o empresariales (internacionalización). Todo ello contribuye a un flujo de caja más regular para las ONLs beneficiarias de estas ayudas.

Las cuotas de los socios/donantes representan la segunda fuente de financiación de las organizaciones no lucrativas. Si bien son una fuente regular de ingresos y si existe un número amplio de socios se consigue reducir el riesgo, en muchos casos, estas aportaciones están lejos de cubrir las necesidades de la ONL de forma sostenible.

Con relación a la prestación y venta de servicios, ésta suele ser utilizada en mayor medida por ONLs con estructuras organizativas sólidas y capaces de hacer frente al desarrollo y promoción de actividades de carácter profesional. Por otro lado, aquellas organizaciones cuyos servicios son gratuitos están experimentando un aumento de sus costes por la mayor demanda de servicios y la dificultad de repercutirlos en los destinatarios de los mismos.

Si bien se aprecia un incremento progresivo de la financiación por parte del sector lucrativo, ya que las empresas se han dado cuenta que pueden mejorar su imagen si colaboran con las ONLs o realizan trabajos conjuntos con la administración pública, sin embargo, esta vía de financiamiento no supera ni la décima parte de los presupuestos de las ONLs de mayor envergadura.

Si analizamos la captación de recursos en el sector no lucrativo, podemos encontrar algunas razones para afirmar que ésta da señales de estancamiento:

1. existe un mayor control de las subvenciones y han aumentado las condiciones y requisitos para presentarse a una convocatoria de ayuda pública;
2. las aportaciones de los socios, padrinos, y voluntarios, etc., no parecen las mismas que años atrás. Los voluntarios y los socios tienden a ser menos participativos y a exigir una mayor utilidad y rentabilidad de su inversión (sea en tiempo o económica);
3. por último, la aparición de la competencia, debida al enorme incremento de organizaciones en los distintos ámbitos de actuación, hace que el trozo de tarta a repartir sea cada vez menor.

Estos hechos hacen pensar que quizás las ONLs, nacidas de la acción voluntaria individual, como apuntaban Smith *et al.* (1998) y con escasos recursos para dotarse de una estructura profesional, no estén lo suficientemente preparadas para afrontar el cúmulo de retos que deben afrontar en la actualidad. Entre los desafíos que experimentan las organizaciones del sector cabría destacar:

1. conseguir fondos suficientes para el desarrollo de actividades que aseguren la sostenibilidad de la organización;
2. equilibrar sus balances;
3. diversificar las fuentes ingresos (aumentando la proporción de fondos privados para reducir la fuerte dependencia de las administraciones públicas) e incrementar el número de financiadores;
4. reducir la incertidumbre e irregularidad en la recepción de los recursos aumentando el peso de fuentes de financiación regulares como son las cuotas de socios/donantes o la financiación vía prestación de servicios;
5. fidelizar a los proveedores de fondos (socios/donantes, administraciones públicas y empresas), reforzando su confianza, ante la creciente competencia de otras ONLs;
6. profesionalizar la organización para enfrentarse al sector empresarial que irrumpe con fuerza en la oferta de servicios en ámbitos tradicionalmente reservados a las administraciones o a las ONLs;
7. dotarse de una estructura de costes flexible y un margen financiero de maniobra suficiente para abordar costes imprevistos;
8. abordar con seriedad la planificación estratégica financiera;
9. ser capaces de prever los rápidos cambios del entorno y desarrollar competencias dentro de la organización para adaptar la estrategia de captación de recursos.

## **Marco normativo**

Ante la situación a la que actualmente se enfrentan las organizaciones del sector no lucrativo en relación a su financiación, se deducen tres importantes tareas:

1. Las ONLs deben ser capaces de optimizar (ser eficientes) al máximo en la utilización de sus recursos;
2. Las ONLs deben generar una estrategia de captación de recursos sostenible en el largo plazo;
3. Las ONLs deben idear y potenciar una estrategia de medio y largo plazo para el sector, la cual requerirá convicción, participación, creatividad y mucho trabajo, con el objetivo aumentar los niveles existentes de profesionalización.

El marco teórico presentado más abajo nos arroja algunas luces en el camino a seguir por las ONLs y por el sector no lucrativo español.

## Marco teórico o conceptual

Buceando en la literatura académica nos encontramos con un cúmulo de supuestos que nos servirán para elaborar el mapa teórico o conceptual y elaborar una propuesta integradora de estrategia de captación de recursos a nivel de una ONL. Las siguientes tablas resumen algunas de las propuestas hechas por distintos autores para mejorar la financiación de las ONLs y que se han tratado de completar.

**Tabla 2: Propuestas para captar socios/donantes**

<b>Mejorar los incentivos fiscales a las donaciones (Vidal, 2002; Pérez, 2003; Plataforma de Acción Social, 2006).</b>	
P <sub>1</sub>	Si desde las administraciones se promueve un sistema de incentivos fiscales a las donaciones, ello redundará en un impulso a este tipo de donaciones, tanto por parte de los ciudadanos como de las empresas <sup>7</sup> .
<b>Articular soluciones creativas que potencien la visibilidad pública (Pérez, 2003)</b>	
P <sub>2</sub>	Si se mejora la visibilidad pública de las ONLs, aumentará el apoyo económico de las administraciones y del sector privado a estas organizaciones.
P <sub>3</sub>	Si mediante soluciones creativas se potencia la visibilidad pública de las ONLs, ello facilitará la obtención de ingresos por la vía de las donaciones tanto individuales como institucionales.
P <sub>4</sub>	Si se da visibilidad a las acciones filantrópicas de las elites se creará un clima de emulación que favorecerá las donaciones individuales e institucionales.
<b>Mejorar la Transparencia (Valor 2006; Plataforma ONG de Acción Social, 2006).</b>	
P <sub>5</sub>	Si se mejora la transparencia, los sistemas de gestión y la comunicación externa de las ONLs, sensibilizando a ciudadanos, empresas como a la administración pública, esto permitirá incrementar los recursos provenientes de estos dos sectores.

<sup>7</sup> En este sentido el estudio presentado por Chris Miller (1998) que aborda las reformas fiscales llevadas a cabo por el gobierno canadiense durante la década de los 90 es claramente revelador del hecho de cómo una política pública redundante en el fortalecimiento de todo un sector. No sólo aquellas organizaciones que se mueven bajo los patrones de eficiencia, eficacia y transparencia se ven beneficiadas, sino también el ciudadano de a pie y el sector empresarial que, al mismo tiempo, que ganan en poder de decisión se ven recompensados fiscalmente de una manera espléndida cuando otorgan su apoyo a aquellas organizaciones que merecen su confianza. La lectura de este documento planteará en el lector algunas cuestiones sobre cómo la sociedad actual debería organizarse ante los retos que se presentan e invita a un diálogo abierto y sincero entre los distintos sectores de la economía.

P <sub>6</sub>	Si se hace pedagogía sobre el destino de los fondos, aumentará el número de donantes.
<b>Fomentar la Responsabilidad Social Corporativa (Plataforma ONG de Acción Social, 2006).</b>	
P <sub>7</sub>	Si se fomenta la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas habrá más empresas dispuestas a aportar recursos y colaborar con las ONLs.

**Tabla 3: Propuestas para fidelizar socios/donantes**

<b>Reconocimiento e información.</b>	
P <sub>9</sub>	Si las ONLs quieren fidelizar a los donantes tienen que asegurarse que estos entienden la misión y visión de la organización y se sienten identificados con ella.
P <sub>7</sub>	Si el donante recibe un inmediato reconocimiento de su aportación entonces estamos fidelizando a un donante, lo que aumenta la posibilidad de obtener nuevas donaciones de forma más estable.
P <sub>8</sub>	Si las ONLs retroalimentan a los donantes, rindiéndoles puntualmente cuenta del uso dado a los fondos recaudados y de los resultados obtenidos con las acciones emprendidas con esos recursos, se sentirán más implicados y comprometidos con la organización, y aumentará su satisfacción y su aportación económica a lo largo del tiempo (Valor, 2006).
P <sub>10</sub>	Si las ONLs quieren fidelizar a los donantes los tienen que ayudar a desarrollar relaciones con más de un representante de la institución.
P <sub>12</sub>	Si las ONLs quieren fidelizar a los donantes principales, les han de ofrecer las más adecuadas oportunidades de donación, de tal forma que sean ellos los que tengan la primera opción de aportar dinero a aquel proyecto único por el cual se sienten más identificados.

**Tabla 4: Propuestas para financiarse a través de la oferta de servicios**

P <sub>13</sub>	Si las ONLs prestan más servicios lograrán una mayor autonomía financiera (Plataforma de Acción Social, 2006)
P <sub>14</sub>	Si las ONLs son proactivas, sirviéndose, por ejemplo, de herramientas como los estudios de mercado, esto les permitirá presentar proyectos o servicios acordes a las necesidades de la sociedad, aumentando la posibilidad de captar recursos.

**Tabla 5: Propuestas para mejorar la eficiencia, la financiación y la profesionalización**

<b>A través de la colaboración intrasector</b>	
P <sub>15</sub>	Si diferentes ONLs colaboran a través de consorcios, convenios o realización de campañas conjuntas pueden aportar cada una su especialización, acumularán activos, generarán economías escala y conseguirán incrementar su capacidad de acción (Valor, 2006).
<b>A través de la colaboración intra e intersector</b>	
P <sub>16</sub>	Si el sector público prioriza la concesión de contratos y ayudas a aquellas entidades que diseñan proyectos de forma conjunta, esto redundará en una mayor eficiencia de las ONLs (Vidal, 2003).
P <sub>17</sub>	Si se reducen los plazos de pago de las subvenciones, a través cláusulas sociales o acuerdos plurianuales, las ONLs mejorarán en eficiencia gracias a una mayor flexibilidad de acción (Vidal, 2006).
P <sub>18</sub>	Si a través de pactos sectoriales se consigue que el sector bancario proporcione garantías globales y condiciones comunes a las ONLs, éstas tendrán un mayor margen de maniobra en su actividad (Vidal, 2006).
P <sub>19</sub>	Si existe una mayor colaboración intra e inter sectores se establecerán redes y lazos entre organizaciones y sectores que generen confianza, innovación, transferencia de conocimiento y, en definitiva, un mayor beneficio social.

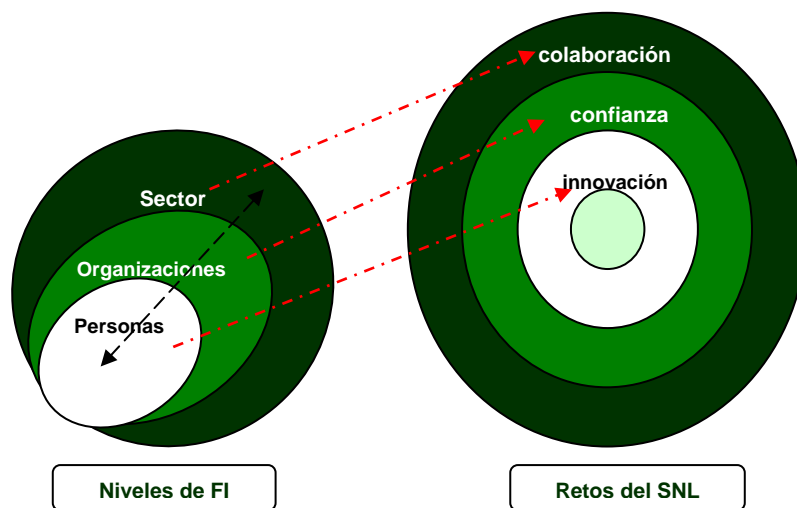
Las distintas propuestas presentadas anteriormente constituyen una serie de medios, sin lugar a dudas eficacísimos, para asegurar el fortalecimiento de las ONLs y de todo el sector no lucrativo. A esto apunta Vernis (2005) cuando trata

del concepto del fortalecimiento institucional y que de un modo sintético y gráfico sirve para englobarlas.

Según Vernis, el fortalecimiento institucional es un proceso por el cual los individuos, las organizaciones y los sectores de la economía aumentan sus capacidades y su rendimiento en relación con los objetivos, los recursos humanos y financieros, el entorno en general y los resultados que esperan conseguir. En palabras más simples, el fortalecimiento institucional se realiza con la participación directa de las personas y organizaciones implicadas; se trata de un proceso (se necesita tiempo); es multidimensional, lo que implica que las intervenciones deberán centrarse en varios niveles o planos (individuos, organizaciones y sector); trata de reforzar capacidades ya existentes; atiende a la importancia del entorno como factor que condiciona (en positivo y negativo) las posibilidades de refuerzo institucional así como elemento transformador; y, por último, el fortalecimiento institucional requiere mucha flexibilidad y capacidad de adaptación a los contextos locales.

Sin embargo, para dar cabida al fortalecimiento institucional se han de enfrentar tres grandes retos que conviven al interior de las organizaciones no lucrativas en España: la colaboración para aumentar su credibilidad, la confianza para demostrar que no son meras instituciones caritativas ni simples entidades productoras de servicios y la innovación (Vernis, 2005).

La *figura 2* nos muestra la esencia del concepto de fortalecimiento institucional donde gráficamente se explica que las personas son las que tienen que innovar, las organizaciones las que deben generar confianza en la sociedad y los sectores los que han de estar dispuestos a colaborar. Con esto conseguiremos profesionalizar las ONLs y consolidar el sector no lucrativo como sector con un papel fundamental a jugar dentro de la economía española.



Fuente: adaptado de Vernis (2005)

**Figura 2: Principales retos por nivel del fortalecimiento institucional**  
FI=fortalecimiento institucional; SNL=sector no lucrativo

Para respaldar y complementar este marco teórico, presentaremos ahora una somera descripción de algunos conceptos y teorías que se aplican corrientemente en el ámbito empresarial y que nos pueden ayudar a repensar y reformular el modelo actual de estrategia de captación de recursos. Se trata por tanto de hacer un ejercicio creativo de adaptabilidad de conceptos y fórmulas.

## Hacia una propuesta integradora de estrategia de sostenibilidad

Antes de entrar en este análisis refirámonos a la nomenclatura que deberíamos considerar si nos relacionamos con los demás sectores de la economía y, más en concreto, con el empresarial. Los términos clientes y proveedores, utilizados comúnmente en el sector lucrativo y, en menor medida, en el gubernamental, no son de uso habitual en el sector no lucrativo. En este ámbito, las personas siguen siendo ante todo personas y son designadas por el papel social que desempeñan. Las empresas, sin embargo, acostumbran a tratar con clientes y proveedores, los cuales tienen derechos y obligaciones. Por lo tanto, si queremos homogeneizar estrategias y establecer acuerdos comprometiendo a estos dos sectores en el afán de profesionalizar el sector no lucrativo

deberíamos ser capaces de adaptar su nomenclatura en nuestra relación con ellos<sup>8</sup>.

### ***Aprendizaje organizacional a través de la gestión del conocimiento***

Comencemos, entonces, con el *aprendizaje organizacional (AO)* y la *gestión del conocimiento (GC)* que han tenido un rápido desarrollo en los últimos años en el ámbito empresarial y pueden adaptarse con facilidad al sector no lucrativo.

Polanyi en 1966, nos decía que los individuos parecen saber más de lo que pueden explicar. También Nonaka (1994) aportaba que el conocimiento que podemos expresar en palabras y números sólo representa la punta del iceberg de un conjunto de posibilidades. Por otro lado, Kogut y Zander (1992) señalan que las organizaciones saben más de lo que sus contratos pueden manifestar. Para conceptualizar la GC, Wiig (2000) la define como la dirección sistemática y explícita del conocimiento relacionado con las actividades, prácticas, programas y políticas de la organización. Por lo tanto, el éxito de una organización depende de la calidad competitiva de los activos de conocimiento y del éxito en la aplicación de estos activos en las actividades de la organización.

Las organizaciones no son únicamente comunidades sociales donde la materia individual y social es transformada en productos y servicios económicamente útiles por la aplicación de los principios organizativos, sino que son también mecanismos donde el nuevo conocimiento o aprendizaje es creado (Kogut y Zander, 1992). Para Nonaka (1994), una organización no puede crear conocimiento sin los individuos y debe apoyar a las personas creativas o proporcionar un ambiente para que éstos generen conocimiento. Para algunos

---

<sup>8</sup> Esta actitud de apertura y diálogo hacia los otros sectores de la economía también servirá para que el sector empresarial, que fácilmente puede deslizarse hacia un capitalismo deshumanizado, o las instituciones públicas, que pueden tender hacia una burocratización igualmente deshumanizante, tengan en mayor estima el valor de las personas, algo muy propio del sector no lucrativo y especialmente de aquellas organizaciones de índole humanitario que prestan sus servicios a los más necesitados.

estudiosos de este tema, esto es crucial dentro del proceso organizacional de adquirir ventajas competitivas (Prahalad y Hamel, 1990, Kogut y Zander, 1992; Coff, 2003). Al mismo tiempo, las organizaciones se están transformando en los espacios más importantes para el aprendizaje de las competencias relacionadas con el trabajo, lo que ofrece una mayor capacidad de empleo y fomenta el desarrollo a los trabajadores (Tuomi, 2002).

Como el conocimiento es un recurso valioso, raro e inimitable (Barney, 1991) y, como tal, una fuente de ventaja competitiva (Grant, 1996), las organizaciones deben buscar la forma más eficiente y eficaz de entenderlo y gestionarlo. De ahí la importancia de advertir cómo ocurre la *transferencia de conocimiento (TC)* entre organizaciones, qué procesos envuelven a las personas y a las rutinas utilizadas en el interior de cada empresa y entre ellas. El mismo Grant afirma que cuanto más dinámico sea el entorno, más sentido tendrá que la organización base su estrategia en sus recursos y capacidades frente a otro tipo de consideraciones.

### ***Alianzas estratégicas***

Continuamos ahora con las *alianzas estratégicas (AE)*, las cuales se encuentran en el ámbito empresarial en los diferentes estados de la cadena de valor (Kanter, 1994).

Las AE son una fuente de recursos y de aprendizaje y, por tanto, de ventaja competitiva (Ireland et al., 2002; Dyer et al., 2001); son los mecanismos de colaboración comúnmente utilizados entre organizaciones y que implican esfuerzos conjuntos para alcanzar objetivos de corto y largo plazo que no se podrían lograr de manera independiente (Gajda, 2004; Gulati, 1998).

Simonin (1999) se enfoca en las AE para demostrar cómo las organizaciones aprenden de sus socios y desarrollan nuevas competencias. Las organizaciones colaboran entre sí en respuesta a los retos impuestos por su ambiente común (Pfeffer y Slancik, 1978; Aldrich, 1979; Burt, 1983). Por otra parte, Oliver (1990) nos entrega a lo menos seis razones para colaborar a

través de las AE: asimetría de la información, reciprocidad, eficiencia, estabilidad, legitimidad y contingencia.

En cuanto a la definición y tipología de las AE, encontramos una gran variedad y de varios autores, pero se han seleccionado en la *Tabla 6* sólo aquellas que más se aproximan a la realidad que estamos analizando.

**Tabla 6: Definición y tipologías de Alianzas Estratégicas**

Autor	Definición
Gulati (1998)	Acuerdos voluntarios entre dos o más empresas que implican intercambiar, compartir, o desarrollar productos, tecnologías o servicios, y esto sucede como resultado de una amplia gama de motivos y objetivos.
Ireland <i>et al.</i> (2002)	Acuerdos cooperativos entre dos o más empresas para mejorar su posición competitiva y su desempeño compartiendo sus recursos.
Lambe <i>et al.</i> (2002)	Esfuerzos de colaboración entre dos o más empresas en donde se agrupan los recursos con la finalidad de alcanzar objetivos mutuos y compatibles que no se podrían lograr en lo individual.
Parise y Sasson (2002)	Relaciones cooperativas entre dos o más organizaciones independientes, diseñadas para alcanzar objetivos mutuos de negocios viables y benéficos.
Deeds y Rothaermel (2003)	Relaciones interorganizacionales voluntarias, que permiten agrupar riesgos y reducir la incertidumbre, construir nuevas competencias, acceder a recursos complementarios, aumentar el aprendizaje organizacional y la legitimidad, adaptar nuevas tecnologías, construir capital relacional a través del tiempo y obtener éxito en áreas donde no lo podrían alcanzar las firmas individualmente.
<b>Tipologías de AE</b>	
Cooperativas: coalición de pymes que combinan, coordinan y gestionan recursos colectivos.	
Acuerdos estratégicos de cooperación: redes contractuales de negocios basados en un control estratégico conjunto sobre decisiones clave, compartiendo responsabilidades y resultados con sus socios.	

También, las AE son en la actualidad un modelo de colaboración importante de muchas empresas debido a las ventajas de conservar recursos, compartir riesgos, obtener legitimidad, adquirir y mejorar competencias, ganar poder y movilidad de mercado y crear opciones para futuras inversiones (Eisenhardt y Schoonhoven, 1996). Por último, según algunos, las AE son la tendencia de organización futura debido a la fuerte competencia global, el incremento de riesgos y el crecimiento vertiginoso del cambio tecnológico (Anderson, 1990); y, además, representan un excelente mecanismo para que las pymes puedan

desarrollarse y mejorar su competitividad (Hoffmann y Schlosser, 2001; Wincent, 2005).

### **Redes (Networks)**

Existe otra herramienta que puede ayudar en el desarrollo de una propuesta integradora y estratégica de captación de recursos. Se trata de las *redes* o lo que es más conocido como *networks*. Taylor (2001) asevera que vivimos en una sociedad que tiene la “*cultura de red*”. Esto es complementado por García-Canal y Sánchez-Lorda (2004) los cuales enfatizan que las relaciones entre competición y cooperación son cada vez menos claras. Para Laumann *et al.* (1978) las redes se pueden definir como “un grupo de nodos (personas u organizaciones) ligados por un conjunto de relaciones sociales (amistad, transferencia de conocimiento, sociedad) de un tipo específico”.

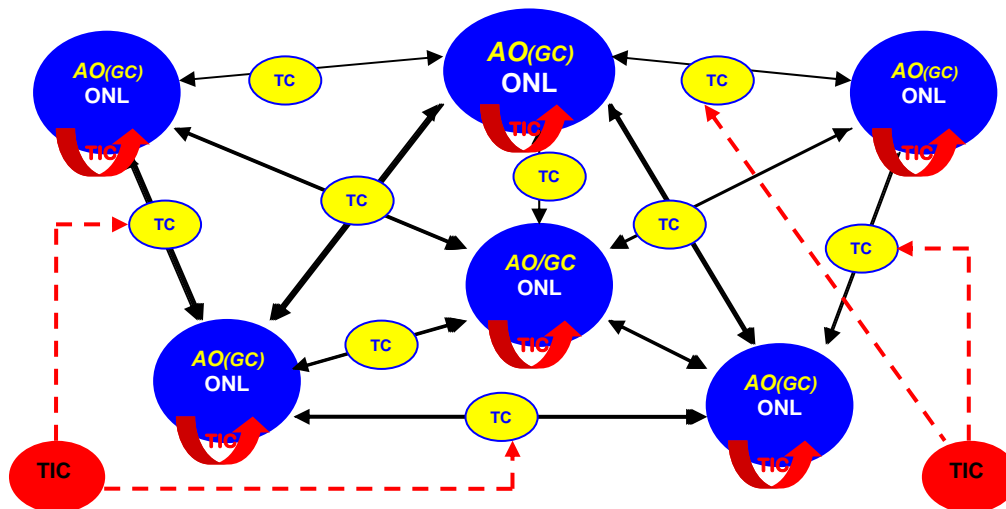
Formar parte de una red podría generar dos tipos de ventajas: una enfatizada por el diferencial de información compartida por los miembros de una asociación y, la otra, derivada de los beneficios que se pueden generar por estar en una posición más favorable dentro una estructura social (Gulati, 1998).

### **Estrategia basada en recursos y capacidades organizativas**

Otro aspecto importante a considerar es que la capacidad de innovación o generación de conocimiento es, de acuerdo con la *Teoría de Recursos y Capacidades (TRC)*, una fuente de ventaja competitiva sostenible, pues permite a las organizaciones explorar sus fuerzas internas, reconociendo las oportunidades del entorno, mientras neutraliza las amenazas externas y evita las debilidades internas (Barney, 1991). Se debe entender por “sostenibles”, según Barney, una estrategia que crea valor antes que la competencia y que, además, cuando otras empresas lo deseen hacer, no sean capaces de duplicar sus beneficios. Para Barney (1991) los recursos son todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos, conocimientos e informaciones, controlados por la organización y que permiten la concepción e implementación de estrategias que incrementen su eficiencia y eficacia.

El concepto de “recursos” de Barney conlleva la siguiente clasificación:

- Capital físico: oficinas, equipamiento, etc.;
- Capital Humano: entrenamiento, conocimiento, experiencia, inteligencia, relaciones, etc.;
- Capital Organizacional: su estructura formal, sus planes formales e informales, sus controles y las relaciones entre grupos dentro de la organización y de esta con su entorno.



**Figura 3: Transferencia del conocimiento entre ONLs en red**

TC=transferencia del conocimiento; TIC=tecnologías de información y comunicación; AO=aprendizaje organizacional; GC=gestión del conocimiento

Por otra parte, por capacidades debemos entender: “la adopción, integración y las nuevas configuraciones interna y externa de las habilidades organizacionales, recursos y competencias funcionales para atender los requisitos del entorno” (Teece *et al.* 1997).

La *figura 3* nos muestra la transferencia del conocimiento entre ONLs que se encuentran ejerciendo alianzas estratégicas (AE) o trabajan en red. Podemos apreciar que al interior de cada ONL previamente se realizó un trabajo de aprendizaje organizacional a través de la gestión del conocimiento y para detectar las capacidades, fortalezas y debilidades, recursos con que contaba la organización en su conjunto, lo que le permitió formar alianzas/redes, transferir conocimiento y viceversa.

También se observa cómo las TIC aportan lo suyo en el proceso de transferencia del conocimiento entre las ONLs y al interior de la organización como herramienta que facilita la gestión del conocimiento. Las flechas de diferentes tamaños indican el flujo normal del conocimiento considerado bidireccional. En el caso que exista una ONL principal, la cual está en red con otras ONLs de menor envergadura, la TC se llevaría a cabo habitualmente de forma unidireccional, ya que las organizaciones principales que trabajan en red no suelen absorber dicho conocimiento, más bien lo entregan.

### ***Propuesta integradora de estrategia de sostenibilidad***

Después de analizar la realidad actual de la financiación del sector no lucrativo y de presentar un marco teórico nutrido por la perspectiva de los investigadores y complementado con estudios académicos, teóricos y empíricos, que analizan modos concretos de dinamizar y profesionalizar la empresa, ha llegado el momento de presentar una propuesta integradora de estrategia de captación recursos que asegure la sostenibilidad de las ONLs.

Ante la realidad actual del sector no lucrativo de enfrentarse al continuo desafío de conseguir recursos económicos para lograr sus objetivos, creemos que el principal problema en este sentido nace en el momento de constituir una ONL, sea fundación o asociación. La gran mayoría de las ONLs tiene claro desde el inicio el “QUÉ” es lo que les ha motivado crear su organización y lo estipulan minuciosamente en los estatutos de constitución dando así un ropaje jurídico a la misión de la organización. Sin embargo, en ese momento muy pocos saben el “CÓMO” van a conseguir los recursos necesarios para llevar a cabo sus actividades y consolidar su misión en el largo plazo.

La *tabla 7* pretende crear conciencia de lo importante y urgente que es pasar de una estrategia de captación de recursos mayoritariamente inercial y dependiente, realidad actual para una gran mayoría de las organizaciones que conforman el sector, a una estrategia sostenible de captación de recursos integradora, dinámica, funcional y profesional. Aquí se subraya que para arrojar

**Tabla 7: Situación actual y propuesta integradora para mejorar la estrategia de captación de recursos (ECR) en las ONLs.**

ESTRUCTURA DE FINANCIACIÓN ACTUAL DE LAS ONLs <sup>(1)</sup>	RETO ACTUAL		Unir misión (QUÉ) y sostenibilidad (CÓMO)	ALGUNAS ESTRATEGIAS, TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS ESPECÍFICAS PARA POTENCIAR LA CAPTACIÓN DE RECURSOS EN LAS ONLs	OBJETIVO DE LA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Subvenciones públicas</li> <li>- Cuotas de socios</li> <li>- Ingresos por servicios</li> <li>- Donaciones puntuales</li> <li>- Patrocinios</li> <li>- Rentas de patrimonio</li> <li>- Otros</li> </ul>	<b>ARROJAR LASTRE DE LA DEPENDENCIA</b>	<p><b>PASAR DE:</b></p> <p><b>Una de ECR dependiente e inercial</b></p> <p style="text-align: center;"><b>A</b></p> <p><b>Una ECR integradora, dinámica, funcional y profesional.</b></p>	<b>PLANIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA QUE INCLUYA LA CAPTACIÓN DE RECURSOS COMO ELEMENTO CLAVE Y QUE IMPLIQUE ACTIVAMENTE A ÓRGANOS DE GOBIERNO Y A PRIMEROS EJECUTIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A) Tender a la eficiencia: control de costes, establecer redes de cooperación intra e inter sector y servirse de las TIC.</li> <li>B) Diversificar fuentes de financiación: aumentar la colaboración privada (particulares y empresas), aumentar o mejorar la oferta de servicios y mejorar el sistema de acceso y gestión de subvenciones.</li> <li>C) Fomentar las alianzas estratégicas:             <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Impulsar una reforma fiscal con la colaboración del sector gubernamental, empresarial, las ONLs y la sociedad civil;</li> <li>b. Promover partenariados con empresas, administraciones y otras ONLs para desarrollar proyectos o servicios conjuntos, conseguir cláusulas plurianuales por parte de la administración y un mejor tratamiento financiero que tenga presente la realidad del sector por parte de la banca.</li> </ul> </li> <li>D) Promover una cultura de colaboración, innovación y gestión del conocimiento al interior de la ONL.</li> <li>E) Potenciar la internacionalización o el trabajo en red a nivel internacional.</li> <li>F) Incorporar en todos los niveles de la organización las técnicas de captación de recursos (comunicación, marketing y relaciones públicas) desarrolladas especialmente en el mundo anglosajón.</li> </ul>	<b>GENERAR UN PATRIMONIO (ACTIVOS TANGIBLES E INTANGIBLES) QUE DOTE A LA ONL DE INDEPENDENCIA FINANCIERA Y ASEGURE EL FUTURO EN EL LARGO PLAZO</b>

(1) Estructura según resultados de este estudio y ordenado de mayor a menor peso financiero

el lastre actual de dependencia que sufren actualmente las ONLs, la misión de la organización (el “qué”) debe estar íntimamente unido a la estrategia de captación de recursos/sostenibilidad (el “cómo”). De hecho, es difícil imaginarse lo contrario en una organización que depende básicamente de los recursos obtenidos o, dicho de otro modo, de la confianza de la sociedad. Las ONLs deben contemplar la captación de recursos como parte integrante de su estrategia cuyo objetivo último es incrementar el patrimonio año tras año (ya sea de activos tangibles o intangibles), asegurando de este modo la independencia financiera necesaria y, por tanto, la sostenibilidad de la organización. La planificación estratégica es en este caso la herramienta clave de dirección y gestión para unir misión y sostenibilidad en la organización.

Este proceso estratégico requiere de la participación activa de los órganos de gobierno (patronatos/juntas) y de la dirección general tanto en la definición como en su ejecución. Se puede decir que los primeros, al pertenecer a una organización con una misión de gran trascendencia social y a la cual son llamados y/o prestan su apoyo desinteresadamente, tienen el grave deber de velar por la obtención de recursos de la ONL y, en la medida de su capacidad, dotarla de ellos en el largo plazo. Su gobierno no queda ahí sino que deben vigilar por el uso eficiente de los recursos a través del control presupuestario, contribuir a la imagen y visibilidad de la organización (ellos son sus principales representantes), asegurar la transparencia, prestar su apoyo a la dirección general, y, en definitiva, asegurar el cumplimiento de la misión de la organización en el largo plazo. Su participación, ajena al día a día de la ONL, es clave para evitar que la ONL se vea mermada por una potencial actuación irresponsable por parte de los primeros ejecutivos y su actividad como órgano de gobierno es fundamental para crear esa “tensión” saludable que sucede en el ámbito empresarial entre consejos y dirección general. Por último, los órganos de gobierno, como máximos responsables, no deben perder de vista que son los depositarios y gestores de la confianza que la sociedad (administraciones, empresas, fundaciones y ciudadanos) otorga a la ONL y que esta confianza, tan difícil de construir, es muy fácil de dilapidar.

Los primeros ejecutivos de ONLs, los líderes en el día a día de la organización, son los primeros captadores de recursos o vendedores de la misión, objetivos y proyectos de la organización. Ese liderazgo les debe llevar en primer lugar a sensibilizar e implicar en esta tarea a los órganos de gobierno que, a menudo y en gran parte debido a cómo llegaron a este cargo de responsabilidad tienden a acomodarse.

La venta interna de los primeros ejecutivos incluye también a empleados, voluntarios, socios/donantes y a toda persona que esté o se sienta de algún modo identificada con la ONL. Todos ellos son los embajadores de la ONL ante los distintos grupos de interés (*stakeholders*) y la sociedad en general. Por tanto, el proceso de venta interna es fundamental para la ejecución de la estrategia de captación de recursos en el seno de la ONL y corresponde a los primeros ejecutivos liderar su correcta implantación<sup>8</sup>.

Por último, la dirección de la ONL debe en todo momento velar por el “fortalecimiento institucional” al que apuntaba Vernis (2005) y liderar la venta externa o captación de recursos ante administraciones, empresas, fundaciones y ciudadanos. Para ello, la dirección debe contar con el de los órganos de gobierno así como de los departamentos de comunicación, relaciones públicas y marketing, que constituyen en esencia los tres ejes de la captación de recursos (*fundraising*) y que deben funcionar con coherencia para lograr que la misión, objetivos y proyectos de la organización reciban el apoyo (moral y económico) de la sociedad. Dentro de este proceso de legitimación de la ONL existe un claro indicador y que no es más que los

---

<sup>8</sup> A propósito de “vender” o captar recursos, creemos que el término debe utilizarse en el sentido promovido por la empresa en cuanto al proceso de venta de intangibles. El gran valor agregado de la ONL es que “vende” una CAUSA SOCIAL que con la ayuda de las estrategias, herramientas y técnicas expuestas en la tabla 7 le permitirá transformar su causa en VENTAJAS para la sociedad en general y esto a su vez generará BENEFICIOS personales o colectivos. Para el sector no lucrativo, las ventajas de una causa social pueden ser infinitas y los beneficios los más loables e inimaginables. Sin embargo, la dirección de la ONL con la ayuda de los órganos de gobierno debe ser capaz de escribirlos, expresarlos, explicarlos, de tal forma que sociedad los perciba claramente. La causa que mueve a la ONL mueve no es simplemente “ayudar” (en un sentido estricto sí, pero para potenciar e incrementar los recursos no), lo que se vende es una sociedad mejor, integración, cohesión social, familia, futuro para nuestros hijos, desarrollo comunitario, preservación del medio ambiente, etc. Las ventajas vienen dadas de acuerdo a la naturaleza de la ONL. Somos conscientes que no es un ejercicio fácil, pero tampoco es imposible, es una cuestión práctica, de supervivencia.

recursos económicos que le otorgan administraciones, empresas, fundaciones y ciudadanos a lo largo del tiempo.

## Resultados del 1er estudio *spacexchange*

### ***Datos generales***

Para realizar este estudio, se confeccionó una encuesta cuyo principal medio de difusión han sido los canales de comunicación ofrecidos actualmente por Internet así como el apoyo de la patronal Pimec para difundirlo entre sus asociaciones empresariales. Debido al uso de Internet, de las 297 organizaciones participantes, 96 procedían de América Latina (principalmente de Guatemala, Perú y Colombia), mientras que las 201 organizaciones restantes eran de origen español. En este análisis, por tanto, se han considerado únicamente las últimas.

Si bien somos conscientes de que esta muestra no es estadísticamente representativa del universo (existen actualmente alrededor de trescientas mil ONLs en España), sí que podemos observar tendencias y tratar de extraer conclusiones en base a la propuesta de estrategia de sostenibilidad presentada anteriormente.

### ***Forma jurídica de las ONLs***

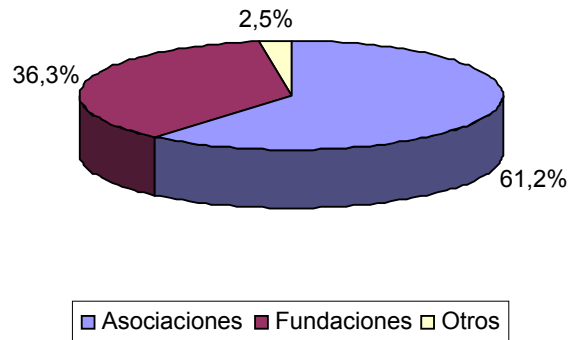
La *tabla 8* y el *gráfico 1* ilustran la distribución de las organizaciones según su fórmula jurídica.

***Tabla 8: Formas jurídicas de las ONLs***

Formas jurídicas	Nº	%
Asociaciones*	123	60,9%
Fundaciones	73	36,6%
Otros*	5	2,5%
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>100,0%</b>

\* El epígrafe *Asociaciones* incluye a las federaciones, confederaciones y colegios profesionales. *Otros* contiene organizaciones religiosas, colegios y cooperativas

**Gráfico 1: Formas jurídicas de las ONLs**



Al igual que en otros estudios sobre el sector, se observa que la forma jurídica predominante entre las ONLs es la de “Asociación” que se explica por la barrera económica que marca la ley para crear una fundación (actualmente un capital fundacional de 30.000 €).

### **Distribución geográfica de las ONLs**

En relación a la distribución por provincias (Tabla 9) han participado organizaciones de toda España.

**Tabla 9: Distribución de ONLs en España por provincias**

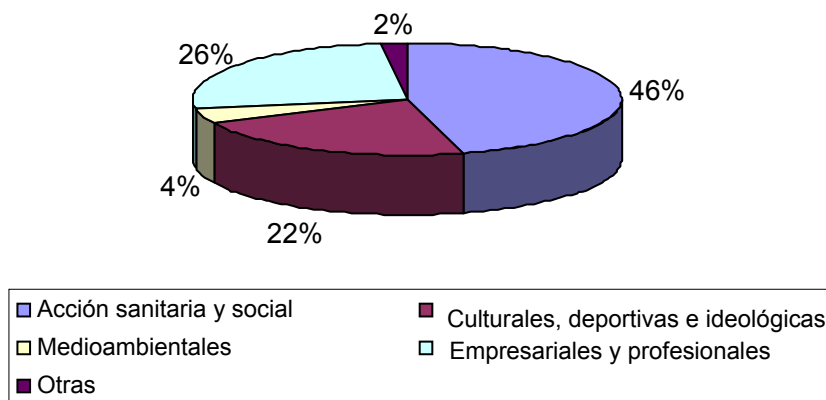
Provincia	Asociación	Fundación	Otro	Total	%
Álava	1			1	0,5%
Alicante	4			4	2,0%
Almería	1			1	0,5%
Badajoz			1	1	0,5%
Barcelona	58	28		86	42,8%
Cáceres		1		1	0,5%
Castellón	1			1	0,5%
Ceuta	1			1	0,5%
Ciudad Real		1		1	0,5%
Córdoba		3		3	1,5%
La Coruña	2	1		3	1,5%
Cuenca	1			1	0,5%
Gerona	2	1		3	1,5%
Guadalajara			1	1	0,5%
Huesca		1		1	0,5%
Lanzarote	1			1	0,5%
León	1			1	0,5%
Lérida	2	1		3	1,5%
Madrid	29	24	2	55	27,4%
Málaga		2		2	1,0%
Murcia	1	1		2	1,0%
Oviedo		1		1	0,5%
Pontevedra	2			2	1,0%
Santander	1			1	0,5%
Sevilla	5			6	3,0%
Tenerife			1	1	0,5%
Valencia	5		2	7	3,5%
Valladolid	1	1		2	1,0%
Zamora	1			1	0,5%
Zaragoza	4		3	7	3,5%
<b>Total</b>	<b>124</b>	<b>66</b>	<b>11</b>	<b>201</b>	<b>100,0%</b>
<b>%</b>	<b>61,7%</b>	<b>32,8%</b>	<b>5,5%</b>	<b>100,0%</b>	

Destaca la concentración de ONLs en Barcelona y Madrid, representando entre las dos un 70,2% del total. Esto se debe por un lado a que un gran número de organizaciones tienen su sede en estas dos provincias y, por otro, a la mayor difusión de la encuesta por parte de entidades colaboradoras y que operan principalmente en ellas.

### Ámbitos de actividad de las ONLs

La muestra de este estudio está compuesta por organizaciones de muy diversos ámbitos de actividad tal como indican el *gráfico 2* y la *tabla 10*.

**Gráfico 2: Tipo de actividad de las ONL**



**Tabla 10: Ámbito de actuación de las ONLs por grupos de organizaciones**

		nº	%
<i>Acción social</i>	Acción Sanitaria	8	4,0%
	Asistenciales	46	22,9%
	Deficiencias y enfermedades	28	13,9%
	Jóvenes, Mujeres, Tercera Edad	10	5,0%
<i>Culturales</i>	Culturales	14	7,0%
	Educativas	25	12,4%
	Deportivas	2	1,0%
	Ideológicas	3	1,5%
<i>Medioambientales</i>	Medioambientales	9	4,5%
<i>Empresariales</i>	Empresariales y profesionales	52	25,9%
<i>Otras</i>	Otras	4	2,0%
<b>Total</b>		<b>201</b>	<b>100,0%</b>

Para este análisis clasificaremos las ONLs en fundaciones, asociaciones empresariales y asociaciones cívico-sociales (el resto de asociaciones) por haber encontrado que tienen características y formas comunes de financiación.

### **Ámbitos de actuación de las ONLs a nivel geográfico**

Aunque sólo las ONLs más grandes tienen sucursales y, por tanto, el alcance de la actividad de la mayoría de las organizaciones es limitado, no son pocas las que desarrollan proyectos a nivel internacional (en concreto, un 18% de la muestra). De hecho, las ONLs de ámbito educativo, asistencial o medioambiental, como indican las *tablas 11 y 12*, destacan por una mayor actuación internacional pues tienden a desarrollar proyectos humanitarios en países en vías de desarrollo.

**Tabla 11: Ámbito de actuación de las ONLs a nivel geográfico**

<b>Ámbito geográfico de acción</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Local	28	13,9%
Provincial	12	6,0%
Autonómico	60	29,9%
Nacional	63	31,3%
Internacional	38	18,9%
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>100,0%</b>

**Tabla 12: Ámbito de actuación y alcance geográfico**

<b>Ámbito de actuación</b>	<b>nº</b>	<b>%</b>	<b>% Internacionales</b>
<i>Acción Sanitaria</i>	8	4,0%	25,0%
<i>Asistenciales</i>	46	22,9%	23,9%
<i>Deficiencias y enfermedades</i>	28	13,9%	
<i>Jóvenes, Mujeres, Tercera Edad</i>	10	5,0%	
<i>Culturales</i>	14	7,0%	
<i>Educativas</i>	25	12,4%	32,0%
<i>Deportivas</i>	2	1,0%	
<i>Ideológicas</i>	3	1,5%	33,3%
<i>Medioambientales</i>	9	4,5%	55,6%
<i>Empresariales y profesionales</i>	52	25,9%	9,6%
<i>Otras</i>	4	2,0%	50,0%
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>100,0%</b>	<b>18,9%</b>

A diferencia de las anteriores, son pocas las asociaciones empresariales que actúan a nivel internacional. No debe sorprender este punto pues el sector asociativo empresarial se caracteriza por tener una estructura piramidal para ganar en representatividad, integrándose en estructuras asociativas de segundo y tercer nivel con un alcance geográfico superior.

Se podría pensar que las organizaciones que trabajan a nivel internacional son las de mayor envergadura. Sin embargo, no hemos encontrado una relación entre el tamaño de la organización (número de asalariados) y el ámbito geográfico de actuación (*tabla 13*).

**Tabla 13: Tamaño de la organización y alcance geográfico**

Nº empleados	Nº ONLs	%	I	E	A	P	L
>100 empleados	16	100,0%	25,0%	31,3%	18,8%	12,5%	12,5%
50-100	16	100,0%	25,0%	31,3%	31,3%	6,3%	6,3%
25-49	20	100,0%	20,0%	25,0%	20,0%	10,0%	25,0%
10-25	19	100,0%	26,3%	26,3%	36,8%	10,5%	0,0%
5-9	31	100,0%	16,1%	38,7%	25,8%	3,2%	16,1%
<5	88	100,0%	11,4%	34,1%	34,1%	3,4%	17,0%
<b>TOTAL</b>	<b>190</b>	<b>100,0%</b>	<b>16,8%</b>	<b>32,6%</b>	<b>30,0%</b>	<b>5,8%</b>	<b>14,7%</b>

\* Ámbito de Acción: (I) Internacional, (N) Estatal, (A) Autonómico, (P) Provincial, (L) Local

Si bien hay un buen número de organizaciones de los ámbitos social y cultural que tienen proyectos de alcance internacional, no se puede decir que se trate de organizaciones con una proyección global, sino más bien de organizaciones locales. Por otro lado, aunque las asociaciones empresariales tienen una estructura piramidal tampoco se puede afirmar que hagan parte de un sistema organizativo internacional integrado ni que trabajen en red a nivel internacional. A diferencia de las empresas, que han experimentado un proceso de concentración y de internacionalización, las ONLs por lo general se han fragmentado y localizado. Una visión y experiencia locales en un mundo globalizado limitan la capacidad para detectar los cambios del entorno e incorporar las habilidades necesarias para adaptar la organización a esos cambios. Por otra parte, representa que, en general, las ONLs no están

aprovechando las sinergias existentes del trabajo en red a nivel internacional tanto para captar nuevos recursos como para reducir gastos.

### **Fecha de creación de las ONLs**

Al analizar la evolución de la creación de las ONLs (*Tabla 14*) se observa que a partir de la década de los 70, hay un auge en el crecimiento y que éste es sostenido tanto en el número de asociaciones como en el de fundaciones.

**Tabla 14: Evolución de la creación de ONLs a través del tiempo**

<b>Año</b>	<b>Asociación</b>	<b>Fundación</b>	<b>Otros</b>	<b>Total</b>
<b>1800-1900</b>	2	1		1
<b>10s</b>	1			1
<b>20s</b>	1	1		2
<b>30s</b>	2			2
<b>40s</b>	5	1		6
<b>50s</b>	2			2
<b>60s</b>	6	1		7
<b>70s</b>	20	3	2	25
<b>80s</b>	20	11	0	31
<b>90s</b>	26	24	1	51
<b>00s</b>	32	29	2	65
<b>sin especificar</b>	5	3		8
<b>Total</b>	<b>122</b>	<b>74</b>	<b>5</b>	<b>201</b>

Como se ha apuntado anteriormente, el desarrollo de las ONLs cívico-sociales de los años 70 fue debido a un papel más activo de la sociedad civil en la búsqueda del bienestar social, a la posibilidad de financiarse a través de subvenciones públicas así como los mejores beneficios fiscales previstos por la ley. Este proceso se inicia en los años 60 cuando las organizaciones humanitarias más antiguas, que hasta la fecha se habían dedicado casi exclusivamente a erradicar la pobreza, comienzan a diversificar sus ámbitos de actuación. A este cambio de orientación por parte de las grandes se suman muchas otras nuevas ONLs durante la década de los 70 en los ámbitos asistencial, educativo, cultural, de cooperación y desarrollo, etc.

El auge de las asociaciones empresariales en los 70 tiene su origen en la promulgación de la Ley Sindical que regula el derecho al asociacionismo de empresarios y trabajadores. Gracias a la libertad de asociación y a la

desaparición de los sindicatos verticales, nacen los sindicatos de trabajadores y las asociaciones empresariales se fragmentan sectorialmente separándose los sectores primario, secundario y terciario. A la división sectorial le acompaña una división territorial coincidiendo con la aparición del Estado de las autonomías. A diferencia del resto de ONLs, en la *tabla 15* se observa una importante desaceleración en el crecimiento de las asociaciones empresariales debido en gran parte a la madurez de este ámbito de actuación.

**Tabla 15: Evolución de Asociaciones Empresariales y otras ONLs**

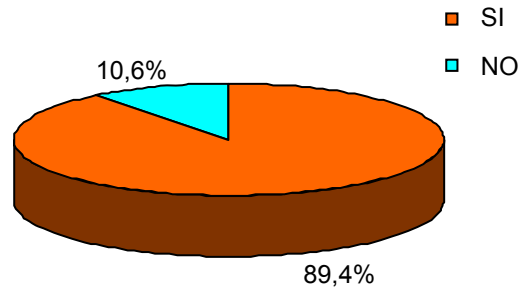
Año	Asociaciones Empresariales	Resto	Total
1800-1900	1	2	3
10s	2	0	2
20s	1	1	2
30s	2	0	2
40s	4	2	6
50s	2	0	2
60s	1	6	7
70s	14	10	25
80s	7	24	31
90s	9	42	51
00s	6	57	63
sin especificar	3	5	8
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>149</b>	<b>201</b>

Al igual que en el apartado anterior, la evolución en el tiempo de las ONLs vuelve a indicar la gran fragmentación existente en el sector no lucrativo, y exceptuando a las asociaciones empresariales, señala que nos encontramos ante un sector económico en pleno expansión y poco maduro.

### **Financiación de las ONLs**

Se puede decir que el sector no lucrativo es plenamente consciente de los retos financieros que afronta. Cuando preguntadas si consideran necesarios hacer cambios en su financiación (*Gráfico 3*), el 89,4% de las ONLs responde afirmativamente. Mientras todas estas ven la necesidad de aumentar sus ingresos, sorprende, sin embargo, que sólo un 12% exprese la conveniencia de reducir gastos (*Tabla 16*).

**Gráfico 3: ¿Considera necesarios hacer cambios en su financiación?**



**Tabla 16: ¿Qué tipo de cambios?**

Aumentar Ingresos	100%
Reducir Gastos	12%

Por otra parte, las ONLs destinarían ese aumento de ingresos sobre todo a la consolidación de la estructura y el crecimiento de la organización. Además, a más de la mitad de las organizaciones le preocupa la dependencia de las administraciones públicas y la necesidad de buscar fuentes alternativas de ingresos. Las cuotas de los socios y donantes aparecen como las fuentes alternativas por excelencia.

**Tabla 17: ¿Cuál es la razón para conseguir más recursos?**

Consolidar la estructura	76,2%
Crecimiento de la organización	68,5%
Fuentes alternativas para reducir la dependencia	56,6%
Aumentar la base de socios y donantes	42,7%
Cubrir el déficit	15,4%

### **Recursos financieros**

Al analizar los presupuestos anuales se puede constatar la asimetría de los mismos. Hay pocas organizaciones con muchos recursos —dos organizaciones acumulan el 58% de los presupuestos de la muestra— y un 26,6% no llega a los cien mil euros anuales.

**Tabla 18: Rangos presupuestarios anuales**

Financiación (000 €)	Total
>50.000	3,1%
5001-50.000	12,5%
1000-5000	18,8%
500-1000	14,8%
100-500	24,2%
50-100	10,2%
<50	16,4%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

\* Base 128 ONLs

El estudio de Pérez y López (2003) sobre el sector social, que recogía una muestra de 1.535 organizaciones, arroja unos presupuestos aún inferiores. Según éste el 34% de las asociaciones no superaría los seis mil euros. Así pues estamos hablando de que un 30% de las ONLs apenas cuenta con recursos para asegurar su sostenibilidad.

Por otra parte, la *tabla 19* nos indica que las fundaciones tienen en promedio mayores presupuestos que las asociaciones, y que dentro de éstas las cívico-sociales y las empresariales andarían a la par.

**Tabla 19: Presupuestos por tipología de ONL**

Financiación (000 €)	Asociaciones cívico-sociales	Asociaciones empresariales	Fundaciones
>50.000	2,3%	0,0%	4,7%
5001-50.000	10,3%	13,9%	16,3%
1000-5000	16,1%	5,6%	23,3%
500-1000	9,2%	19,4%	25,6%
100-500	31,0%	30,6%	14,0%
50-100	12,6%	16,7%	4,7%
<50	18,4%	13,9%	11,6%
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

\* Base 128 ONLs

### ***Evolución de los presupuestos***

La *tabla 20* muestra que los presupuestos de las ONLs experimentaron un incremento medio de 15,1% entre los años 2005-2006, lo que es muy positivo y alentador para el sector. Las fundaciones crecen casi cinco puntos más que

las asociaciones y dentro de las asociaciones, las empresariales son las que menos crecen con un 11%.

Mientras que las ONLs cívico-sociales continúan experimentando una expansión, creciendo fundamentalmente en número y en financiación (como luego veremos, gracias a su apoyo sobre el voluntariado así como a una mayor orientación a la captación de recursos), el segmento de las asociaciones empresariales muestra de nuevo una mayor madurez. Aunque crecen poco en número, existe una gran proporción de organizaciones de tamaño reducido y sus presupuestos crecen menos que los del resto de organizaciones.

**Tabla 20: Tasas de variación media de los presupuestos (2005-2006)**

Crecimiento medio	Asociaciones	Fundaciones	Total
+/- % (06 vs 05)	+14,0 %	+19,9 %	+15,5%

Crecimiento medio	Asociaciones		Total
	Empresariales	Resto	
+/- % (06 vs 05)	+11,0 %	+14,3 %	+14,0%

\* Base 103 ONLs

Como indica la *tabla 21*, los mayores crecimientos presupuestarios se están dando en organizaciones de tamaño medio y cuanto menor es el presupuesto menos parece crecer la organización. Así, las organizaciones pequeñas que, a menudo coinciden con las más jóvenes, se encuentran en sus inicios con mayores dificultades para captar recursos por falta de personal cualificado para acceder a las subvenciones o para buscar socios o donantes.

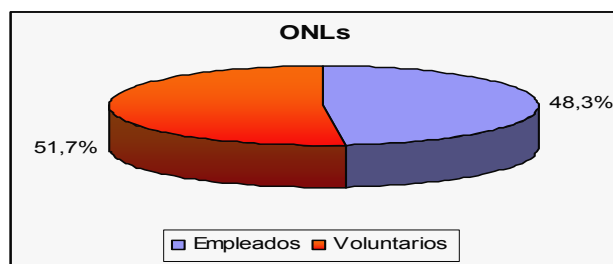
**Tabla 21 : Tasas de variación y tamaño de la organización**

Financiación (000 €)	2006 vs 2005
>50.000	+5,4 %
5001-50.000	+8,5 %
1000-5000	<b>+22,0 %</b>
500-1000	<b>+22,4 %</b>
100-500	+17,3 %
50-100	+13,3 %
<50	+7,0 %
<b>Total</b>	<b>+15,5 %</b>

## ***Estructura de costes: gastos de personal***

Tradicionalmente el sector no lucrativo ha compensado la precariedad financiera con el trabajo de voluntarios no remunerados. Según los datos de estudio, los voluntarios representan más de la mitad del equipo humano y constituyen uno de los activos más importantes de las ONLs y el principal motor de su desarrollo. Los voluntarios son efectivamente una gran fuerza laboral del sector, destacando las asociaciones cívico-sociales que cuentan con la mayor fuerza de voluntariado. En este sentido, las ONLs deben esforzarse por fidelizar a sus voluntarios ya que representan para ellas un recurso muy valioso, son fuente de innovación en el seno de la organización y, si bien gestionados, embajadores de primerísimo nivel para atraer recursos económicos.

**Gráfico 4: Empleados y voluntarios**



**Gráfico 5: Voluntarios por tipología de organización**



Con respecto a los empleados asalariados, cerca del 50 % de las ONLs tienen menos de diez empleados, y muchos de éstos trabajan a tiempo parcial. Calculando el número de personas que trabajan a tiempo parcial con lo que supone una jornada completa, casi el 50% de la muestra contaría con menos de cuatro empleados.

**Tabla 22: Porcentaje de organizaciones según número de empleados**

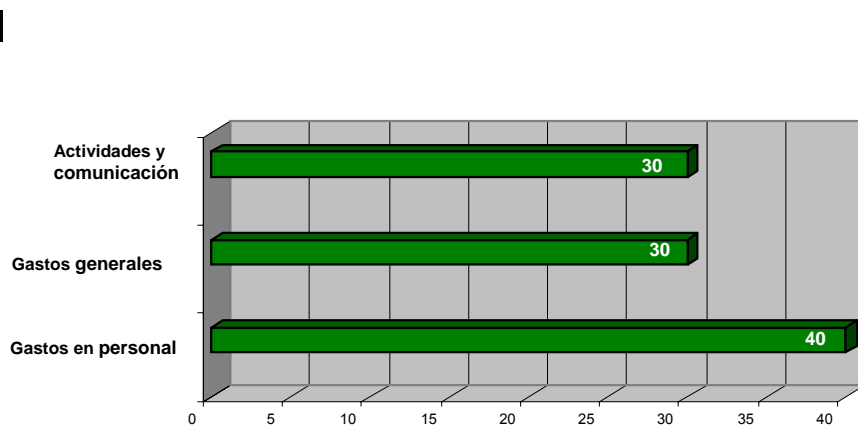
	Recursos Humanos	Recursos humanos equivalentes
>500	2,2%	2,1%
200-500	3,9%	5,6%
51-200	11,2%	11,9%
21-50	13,4%	16,8%
11-20	10,1%	12,6%
5-10	22,3%	27,3%
1-4	26,8%	46,9%

\* Base 179 ONLs

Por tanto, uno de los principales retos del sector es la incorporación de profesionales competitivamente remunerados, tarea al parecer imposible por los escasos recursos financieros con que cuentan las ONLs. Sin embargo, el sector debe abordar de manera urgente esta problemática pues permitirá a su vez enfrentarse a otros retos como la captación regular de fondos, la fidelización de socios y donantes, la gestión del proceso de innovación o la puesta en marcha de herramientas clave de sostenibilidad como es la planificación estratégica.

Para poder incorporar profesionales remunerados se necesita aumentar la captación de recursos regulares. En el *gráfico 6* se observa que los gastos fijos, en personal y generales, representan un 70% del total. Una estructura tan elevada de costes fijos no se puede mantener con una estructura ingresos que sea dependiente y esporádica.

**Gráfico 6: Estructura de costes en las ONLs**



Una organización pequeña puede reducir el riesgo que supone una elevada carga de gastos de personal subcontratando profesionales externos en aquellas áreas no críticas para la organización o en las que no posee experiencia. Esto es precisamente lo que están haciendo muchas ONLs. En la *tabla 23* se observa que para las áreas de administración, comunicación, formación y captación de recursos, las ONLs recurren a profesionales internos mientras que tienden a subcontratar la gestión de nóminas, los servicios legales y la informática.

**Tabla 23: Personal dedicado por actividades según modalidad**

Actividades	Tienen Profesionales INTERNOS <sup>(1)</sup>	Tienen Profesionales EXTERNOS <sup>(1)</sup>	No tienen Personal DEDICADO <sup>(1)</sup>
Administración y Contabilidad	106	37	11
Gestión Laboral (nóminas)	37	91	18
Servicio Legal/Fiscal	32	99	17
Informática	53	73	23
Comunicación/Publicaciones	100	22	23
Formación	77	31	35
Captación de recursos	108	11	27
Otros	29	6	11

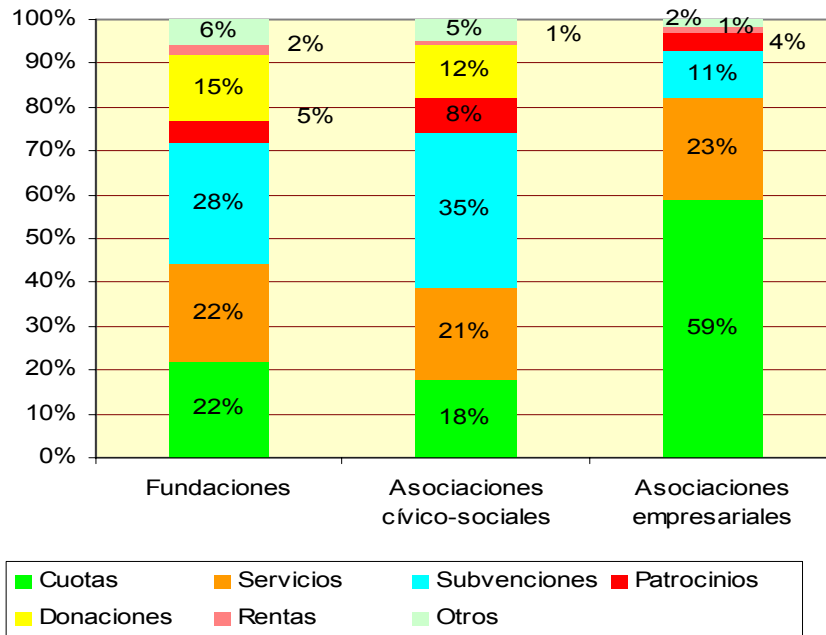
<sup>(1)</sup> Se refiere al N° de ONLs

### **Estructura de ingresos**

En el apartado anterior hemos visto que las ONLs tienen unos costes fijos elevados. Una elevada estructura de gastos ha de estar compensada por otra de ingresos con una alta proporción de fondos regulares.

En cuanto a la estructura de ingresos, en el *gráfico 7* se puede observar que varía mucho dependiendo del tipo de ONL. Las subvenciones son la primera fuente de ingresos en las asociaciones cívico-sociales y en las fundaciones, mientras que las cuotas de los socios representan el 59% de los ingresos en las asociaciones empresariales. A primera vista, la estructura de ingresos más estable sería la de las últimas mientras que la menos sería la de las asociaciones cívico-sociales que dependen en mayor medida de subvenciones y las donaciones puntuales. No obstante, habría que determinar en cada caso el número de entidades y/o personas que prestan su apoyo a la ONL así como su ratio de fidelidad.

**Gráfico 7: Estructura de ingresos de las ONL según su tipología**



Por otra parte, la *tabla 24* pone claramente de manifiesto que los ingresos por patrocinio y esponsorización suponen una muy escasa proporción de los ingresos. Por último, las rentas patrimoniales de las ONLs se encuentran actualmente a niveles mínimos. Una vez más es obligado subrayar la importancia de este tipo de financiación para asegurar la independencia y sostenibilidad de la organización. Las ONLs deben enfocar su estrategia de captación de recursos con el objetivo de lograr en el medio, mejor que en el largo plazo, un patrimonio que les permita continuar operando independientemente de las circunstancias por las que atraviesen.

**Tabla 24: Estructura de ingresos de las ONL según su tipología**

Tipo de Financiación	Fundaciones	Asociaciones cívico-sociales	Asociaciones empresariales
Cuotas	22%	18%	59%
Servicios	22%	21%	23%
Subvenciones	28%	35%	11%
Patrocinios	5%	8%	4%
Donaciones puntuales	15%	12%	0%
Rentas	2%	1%	1%
Otros	6%	5%	2%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

## ***Evolución de la estructura de ingresos***

Cuando preguntadas sobre los cambios que consideran más necesarios, se observa que las ONLs no se decantan por una alternativa sino por trabajar en diferentes frentes para mejorar su financiación, lo cual parece oportuno para diversificar riesgos a nivel de ingresos. Sin embargo, como indica la *tabla 25*, destacan las opciones de captar más socios/donantes así como la de incorporar más patrocinadores/espónsores.

Lógicamente, cada ONL apuesta por lo que mejor sabe hacer o bien por lo que le conviene estratégicamente. Así, las organizaciones empresariales que tradicionalmente se financian vía socios escogen esta alternativa complementándola con la oferta de servicios. Las asociaciones cívico-sociales tienden a elegir más que el resto de ONLs la captación de subvenciones. Sin embargo, en todos los casos sorprende la elevada mención de patrocinadores/espónsores que actualmente tiene muy poco peso específico en la estructura de ingresos de las ONLs. Estas grandes esperanzas que ponen las ONLs en financiarse a través de patrocinios deben toparse con la realidad actual de la acción social empresarial que mira mucho el retorno de la inversión. Un mayor conocimiento del sector lucrativo ayudaría a las ONLs a superar su manifiesta incapacidad actual de proponer a este sector proyectos atractivos que sean no sólo capaces de generar un alto beneficio social sino también un claro retorno económico.

***Tabla 25: Cambios que considera necesarios en su financiación***

<b>Alternativas de financiación</b>	<b>Fundaciones</b>	<b>Asociaciones cívico-sociales</b>	<b>Asociaciones empresariales</b>	<b>Total</b>
Socios/Donantes	63,8%	75,5%	89,5%	79,2%
Patrocinadores/Espónsores	74,5%	77,4%	68,4%	75,0%
Subvenciones	63,8%	69,8%	57,9%	66,7%
Nuevos servicios	55,3%	56,6%	78,9%	62,5%
Venta de productos	23,4%	24,5%	21,1%	23,6%
Δ precio cuotas	27,7%	34,9%	36,8%	35,4%
Δ precio servicios	8,5%	7,5%	10,5%	8,3%
<b>Base</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Por otro lado, es importante también conocer si el número de financiadores privados (socios, donantes y patrocinadores) ha aumentado, se ha mantenido o ha disminuido en los últimos años. Los datos recogidos se detallan la *tabla 26*.

**Tabla 26: Número de financiadores y su evolución en los últimos años**

Financiadores evolución	Total			Fundaciones			Cívico-sociales			Empresariales		
	-	=	+	-	=	+	-	=	+	-	=	+
socios	9,9%	31,7%	58,5%	3,1%	31,3%	65,6%	1,6%	37,1%	61,3%	24,5%	26,5%	49,0%
donantes	3,6%	32,5%	63,9%	5,6%	27,8%	66,7%	2,3%	36,4%	61,4%			
patrocinadores	2,1%	38,9%	58,9%	5,7%	25,7%	68,6%	0,0%	44,4%	55,6%	0,0%	50,0%	50,0%

<sup>(1)</sup> Los % refieren al nº de ONLs que expresa su opinión al respecto

<sup>(2)</sup> El apartado donantes aparece en blanco pues las empresariales no suelen acudir a donaciones

Se observa que la mayoría de las ONLs ha aumentado el número de financiadores privados, siendo las fundaciones las que mejor tendencia presentan. Cabría destacar la situación de las asociaciones empresariales en las que un 24,5% está perdiendo socios, lo que de nuevo indica la mayor concentración existente en este ámbito de actuación, tendencia contraria al resto del sector no lucrativo, y por tanto una mayor competencia por la captación de socios que constituye actualmente su principal fuente de financiación. Por tanto, las asociaciones empresariales se encuentran en la actualidad en un momento delicado y deben posicionar claramente su misión ante los destinatarios de sus servicios (las empresas) para convertirse en un dinamizador de los sectores en los que trabajan y que acusan de una fuerte competencia debida, entre otros, al fenómeno de la globalización.

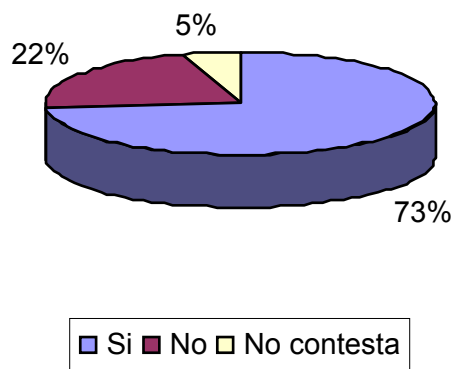
### **Planificación en las ONLs**

Como hemos visto las ONLs están en vías de mejorar su estructura de ingresos incrementado la financiación privada. Sin embargo, para garantizar la sostenibilidad de la financiación es imprescindible dotarse de una buena planificación.

La planificación estratégica, es una de las herramientas clave utilizada en el sector empresarial. La mayoría de empresas contemplan la planificación como una herramienta de control y seguimiento de su gestión. Para los propósitos

de este estudio estábamos muy interesados en conocer qué porcentaje de las ONLs tenían un plan escrito con los objetivos y las líneas de acción de la organización a largo plazo. Un 73% de las organizaciones dicen tenerlo mientras que un 22% no contestan a esta pregunta.

**Gráfico 8: ONLs con plan escrito a largo plazo**



No obstante, contemplamos con reserva este porcentaje puesto que un 30% de las organizaciones tienen menos de cinco empleados y que éstos se encuentran habitualmente muy involucrados en la gestión del día a día. Por otra parte, hay un 40% de las ONLs que dicen no contar con un director o secretario al frente de la organización, lo que resulta bastante extraño.

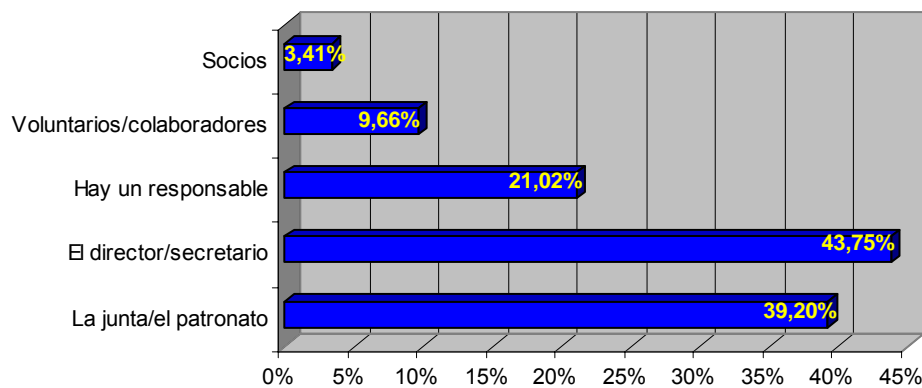
Ante estos datos es importante volver a subrayar que en la medida en que se recurra a la planificación estratégica, la ONL podrá contar con una herramienta que le permita tomar decisiones fundamentadas, reconducir actividades, prever futuras eventualidades y tener en cuenta la coyuntura social, económica, política, etc., del entorno.

### ***El papel de los órganos de gobierno y de la dirección***

Para que la captación de recursos esté integrada en la estrategia de sostenibilidad de la organización es importante la participación activa y combinada por parte de los órganos de gobierno y de la dirección. En este estudio se ha analizado quién o quienes están detrás del proceso de captación de recursos en las ONLs y qué papel desempeñan.

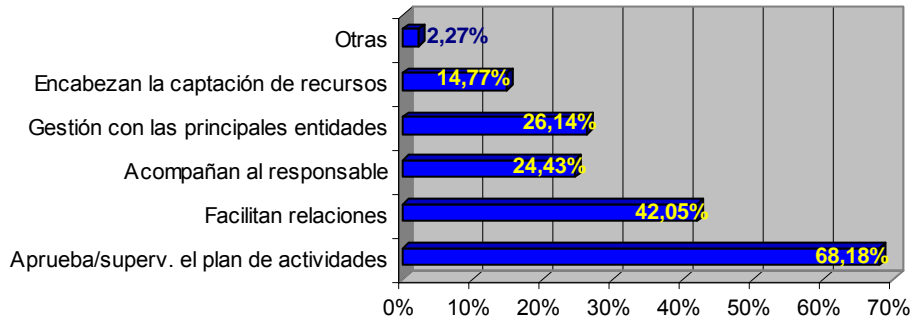
Los primeros ejecutivos, el director o secretario, aparecen liderar el proceso de captación de recursos en las ONLs (*Gráfico 9*). Sólo un 21% de las organizaciones cuentan con un responsable de captación de recursos, asumiendo esta labor en la mayoría de los casos el director y, en menor medida en las asociaciones, la junta directiva.

**Gráfico 9: ¿Quién lidera el proceso de captación de recursos?**



El *gráfico 10* muestra que actualmente hay poca implicación en el diseño y ejecución de la estrategia de captación de recursos por parte de los órganos de gobierno. De hecho, el papel de juntas/patronatos se circunscribe a aprobar y supervisar el plan de actividades, lo que indica una comprensión acomodada de sus responsabilidades dentro de la ONL. En el 42,5% de las ONLs aportan su capital relacional facilitando contactos que puedan dotar de recursos a la organización mientras que sólo en el 24,43% de los casos acompañan a los responsables en estas gestiones. Son pocas las organizaciones que comentan que juntas/patronatos encabecen el proceso de captación de recursos (un 14,77%) – no sorprende, pues lo habitual será que esta labor recaiga en los primeros ejecutivos –, sin embargo, sorprende que su rol institucional, como máximos responsables de la ONL, quede patente únicamente en el 26,14% de los casos.

**Gráfico 10: Papel de los órganos de gobierno en la captación de recursos**



Insistimos que el rol de los órganos de gobierno debería ser transversal a todo el proceso estratégico, no sólo realizar una labor de diseño y supervisión, sino también implicarse en la ejecución. Esto permitiría aportar ideas, incorporar herramientas de gestión, acelerar procesos de negociación, utilizar su *networking* en pro de los intereses de la institución y estar siempre atento a la búsqueda de nuevos recursos para la institución. En definitiva, sería bueno lograr una mayor implicación y compromiso por parte los órganos de gobierno en la captación de recursos para asegurar la sostenibilidad de las ONLs.

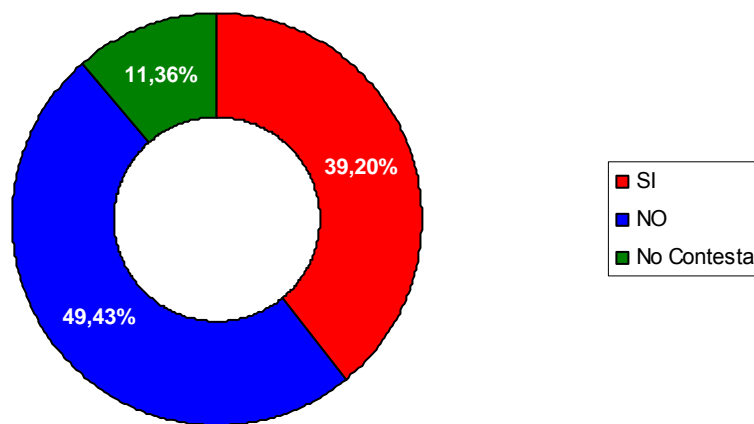
### ***La auditoría y la divulgación de los estados financieros***

La transparencia es un factor clave para que las ONLs generen confianza en aquellas personas o instituciones que les confían sus recursos. Es por ello que la mayoría de los investigadores subrayan la importancia de las auditorías como herramienta para gestionar este proceso de confianza. En este sentido, casi un 40% (69 entidades) declara que su entidad ha sido auditada. Por tanto y teniendo en cuenta los escasos recursos con que cuentan estas organizaciones, parecería que en este terreno se está mejorando.

Aunque las ONLs de menor tamaño y, por tanto recursos, no puedan implementar una auditoría externa, existen otras herramientas como la publicación de la memoria anual que les permite dar a conocer la procedencia y el destino de los recursos de la organización. En este sentido, la

transparencia es un tema de cultura organizativa, y básica para la sostenibilidad, que deben acometer tanto órganos de gobierno como la dirección general. El sector no lucrativo debe dar un paso más allá y adelantarse a lo que la sociedad o administraciones puedan reclamar. En este estudio nos hemos encontrado con la reticencia de muchas organizaciones para comunicar la cifra global de su presupuesto para los años 2005 y 2006, lo cual manifiesta una escasa cultura de transparencia en las ONLs.

**Gráfico 11: ¿La organización ha sido auditada en los últimos años?**



## **Las relaciones en las ONLs**

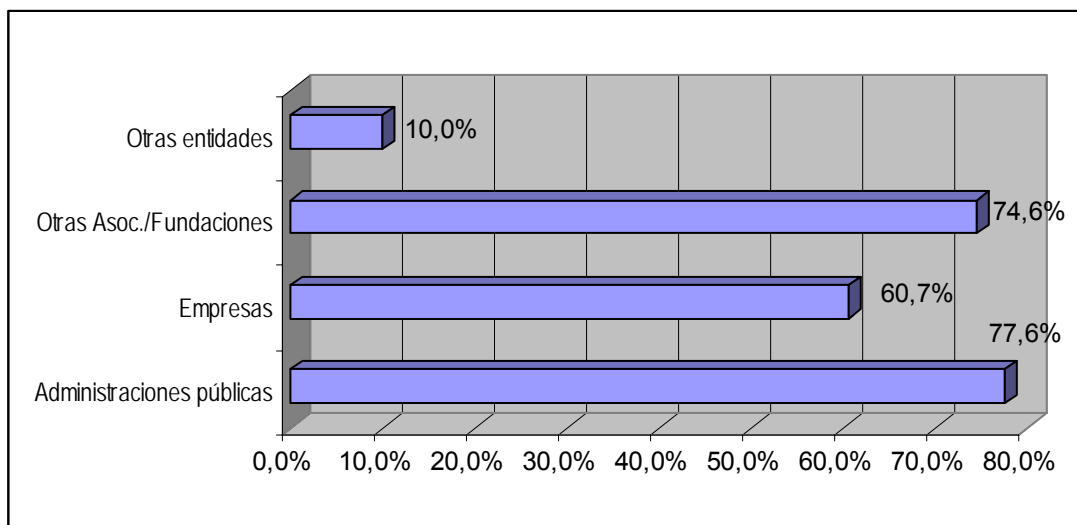
### **Colaboración intra e intersector**

Anteriormente se ha apuntado la conveniencia de cooperar, trabajar en red, y crear alianzas estratégicas intra e inter-sector para compartir costes, adquirir una visión más amplia del sector y del entorno así como para favorecer el proceso de aprendizaje. Sin embargo, esto es hoy por hoy una asignatura pendiente para el sector no lucrativo.

Durante los últimos dos años, la mayoría de las ONLs han mantenido relaciones con las administraciones públicas, con otras asociaciones o fundaciones y con empresas (*Gráfico 12*), lo cual habla de su clara orientación hacia la captación de recursos. Sin embargo, a pesar de que más de un 70% ha tenido relación con otras ONLs y, aunque que el 66% pertenece a una

entidad de segundo nivel (federación, confederación, coordinadora o plataforma), casi el 62% de las ONLs asegura que las entidades se coordinan poco entre ellas (*Tabla 27 y Gráfico 13*). Por tanto, las relaciones entre ONLs son más bien puntuales y se estima necesario que al interior del sector no lucrativo se potencien estas relaciones de modo que se cree un clima de confianza y cooperación para poder afrontar los grandes retos a los que actualmente se enfrenta el sector.

**Gráfico 12: Relaciones con otras entidades**



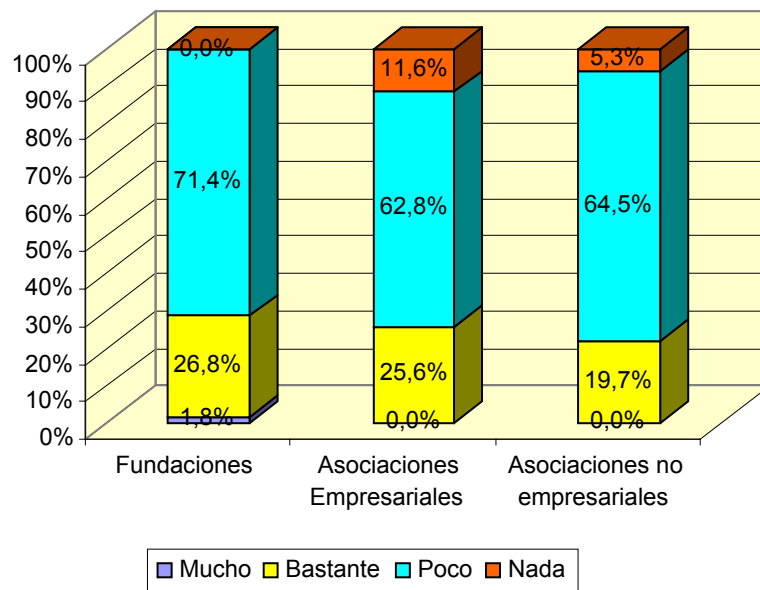
Las asociaciones empresariales, que son las que poseen un mayor nivel de integración en entidades de segundo y tercer nivel, son precisamente las que expresan un mayor nivel de descontento en referencia al grado de coordinación. Es importante, por tanto, que las patronales, confederaciones y federaciones sean conscientes de esta realidad y potencien las relaciones entre sus socios colectivos como modo concreto de ayudarles a dinamizar los sectores empresariales en los que trabajan así como servicio de valor añadido a este tipo de socio. Los proyectos y actividades encaminados en esta línea no sólo

**Tabla 27: Pertenencia a entidades de segundo y tercer nivel**

	Muestra		Fundaciones	Asociaciones empresariales	Asociaciones cívico-sociales
SI	137	68,2%	58,9%	91,3%	63,2%
NO	40	19,9%	23,3%	4,3%	26,3%
NS/NC	24	11,9%	17,8%	4,3%	10,5%
<b>TOTAL</b>	<b>201</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

servirán para potenciar su papel como entidades de segundo o tercer nivel de cara a sus socios colectivos sino también para fomentar dentro del ámbito de la empresa la colaboración intersectorial que tantos beneficios (transferencia de conocimiento, innovación, internacionalización, etc., en definitiva, mayor competitividad) puede aportarla en la época actual.

**Gráfico 13: Colaboración con otras ONLs**



### **Comunicación interna**

Fidelizar a socios, donantes, voluntarios y usuarios a través de procesos que generen confianza es vital para captar o retener recursos y garantizar la sostenibilidad de las ONLs. Para ello es necesario no sólo informar puntualmente de las actividades de la organización, sino también conocer las necesidades y motivaciones de los grupos de interés (*stakeholders*) que conviven en el seno de la organización, adaptar la comunicación y detectar si se están cumpliendo sus expectativas.

Los resultados de la encuesta ponen de manifiesto una comunicación bastante pasiva y unilateral, ya que entre el 64% y el 75% de las ONLs se limitan a atender las peticiones y enviar información a sus socios, donantes y usuarios y aprovechan los actos de la entidad para establecer contacto.

Únicamente entre un 30-40% trata de establecer contacto para conocer sus necesidades/motivaciones y evalúa el grado de satisfacción con la entidad a través de encuestas o analizando su grado de participación e involucración en la ONL.

**Tabla 28: Cómo se relacionan las ONLs con socios, donantes, voluntarios, etc.**

Medios para relacionarse	Nº ONLs	%
Nada en especial	4	2,3%
Atienden sus peticiones	113	64,2%
Aprovechan los actos de la ONL para establecer contacto	118	67,0%
Envían información	132	75,0%
Les visitan regularmente	52	29,5%
Hacen encuestas de satisfacción / imagen	54	30,7%
Investigan para conocer sus necesidades / motivaciones	74	42,0%
Analizan su respuesta / participación en actividades / campañas ONL	72	40,9%
Otros	10	5,7%

Como ya se ha comentado, la comunicación es uno de los pilares de la captación de recursos (*fundraising*), y, por tanto, esta debe estar orgánicamente integrada dentro de la estrategia de sostenibilidad de la ONL. Las responsables de comunicación o marketing de las ONLs deben coordinarse bien con los primeros ejecutivos para asegurar que su trabajo refuerza en todo momento la estrategia de sostenibilidad.

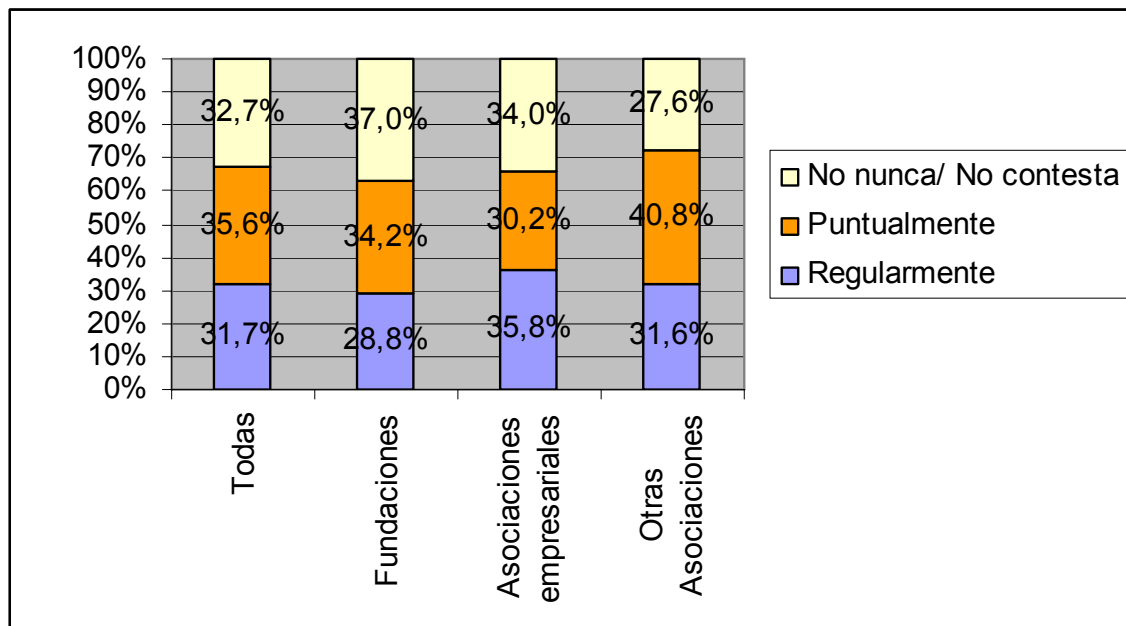
### **Comunicación externa**

Como se ha visto anteriormente, es necesario mantener y fidelizar a los actuales miembros, colaboradores o simpatizantes de la organización, pero esto no es suficiente. La captación de nuevos fondos privados (cuotas de donantes y socios, ingresos vías servicios a empresas y particulares, etc.) es prioritaria para reducir actual dependencia económica y para realizar las actividades básicas de la ONL o emprender nuevos proyectos y, en suma, para abordar la renovación organizativa actualmente obligatoria. La comunicación en todos sus niveles es por tanto una herramienta clave y que debe estar bien integrada dentro de la estrategia de sostenibilidad.

Aunque la comunicación externa aporta muchas ventajas a la ONL (potenciando su imagen y notoriedad, lo que genera confianza y recursos,

sensibilizando a la sociedad sobre un tema de especial importancia estratégica o fomentando su labor de *lobby* ante las administraciones), sólo un 31,7% de las organizaciones realiza campañas de comunicación externa regularmente. En este sentido, destacan en negativo las fundaciones – un 37% no ha realizado ninguna campaña –, mientras sobresalen con un 35% las asociaciones empresariales que desarrollan campañas con una mayor regularidad.

**Gráfico 14: Campañas de comunicación externa**



Las ONLs que han realizado campañas de comunicación externa se han enfocado principalmente en dar a conocer sus actividades o en la postura de la organización ante un tema que considera de especial importancia (*Tabla 29*).

**Tabla 29: Objetivo de las campañas de comunicación**

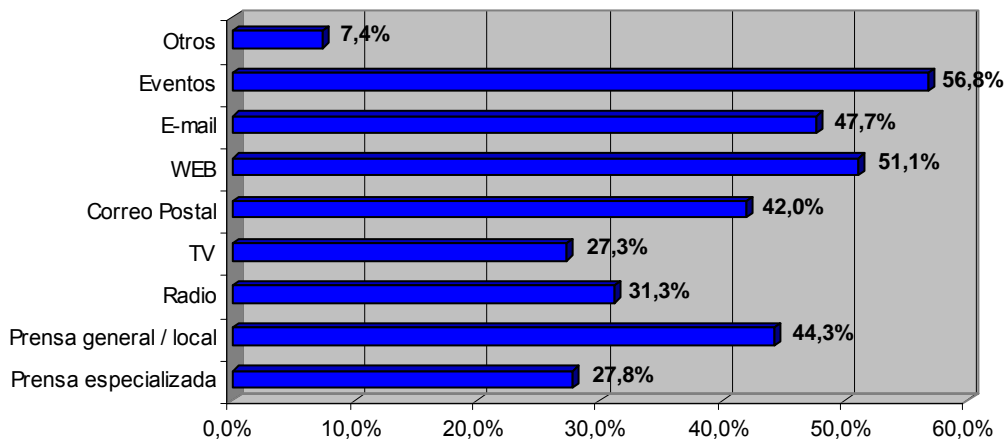
OBJETIVOS	TOTAL	Fundaciones	Asociaciones empresariales	Asociaciones cívico-sociales
Sensibilizar ciudadanos	2,6	2,7	2,2	2,7
Dar a conocer la entidad	3,3	3,0	3,4	3,2
Captar recursos	2,1	2,2	1,9	2,2
Influir en las administraciones	2,3	1,7	2,6	2,2
Otros	0,5	0,4	0,4	0,6

\* Valoración ponderada de 0 a 5

En referencia a los medios de comunicación utilizados, las asociaciones empresariales se sirven sobre todo de la prensa especializada para hacer

actividad de lobby y de los eventos (seminarios, ferias y congresos sectoriales, etc.) para difundir sus actividades entre sus socios actuales y potenciales (*Gráfico 15* y *Tabla 30*). Sin embargo, y a diferencia del resto de las ONLs, el objetivo de su comunicación es fundamentalmente influir en el gobierno y en la sociedad.

**Gráfico 15: Medios utilizados en las campañas de comunicación**



El principal argumento de las organizaciones empresariales para captar socios es el valor de la representatividad para la defensa de los intereses del sector. Si bien, la representatividad es el principal activo de las asociaciones empresariales consideramos que en la actualidad no es suficiente para atraer o retener socios. La dependencia internacional de los gobiernos y los cambios rápidos en los sectores económicos por delante de las posibles regulaciones reducen el valor añadido de este tipo de representatividad. Las asociaciones empresariales deberían reconsiderar su estrategia de sostenibilidad, y por tanto también de comunicación, para atraer y retener socios.

Las fundaciones y asociaciones de acción social, cultural, medioambiental, etc., han tendido a centrar su comunicación externa en sensibilizar a los ciudadanos y, en una segunda instancia, en captar recursos. Para ello vienen usando la prensa general, los eventos y el marketing directo. Al contrario que en el ámbito empresarial donde existe mucha prensa especializada, estas organizaciones acuden lógicamente poco a este tipo de medios.

A pesar de que los grandes medios de comunicación han creado secciones específicas para el sector no lucrativo, las ONLs por lo general no aprovechan como deberían esas ventanas hacia el exterior. Las entidades más pequeñas, por no tener un departamento de comunicación, muchas veces ni se lo plantean y el acceso a estos medios normalmente lo acaparan las grandes ONLs y particularmente las de cooperación internacional que cuentan con departamentos profesionales de marketing y comunicación.

**Tabla 30: Medios utilizados en las campañas por tipología de ONL**

Medios de comunicación	Total	Fundaciones	Asociaciones empresariales	Asociaciones cívico-sociales
Prensa especializada	36,8%	21,7%	66,7%	26,0%
Prensa General	56,6%	50,0%	55,6%	57,0%
Radio	37,5%	30,4%	36,1%	38,0%
TV	33,8%	26,1%	33,3%	34,0%
Correo Postal	50,0%	56,5%	41,7%	53,0%
Web	61,8%	56,5%	61,1%	62,0%
Correo Electrónico	57,4%	47,8%	61,1%	56,0%
Eventos	70,6%	69,6%	77,8%	68,0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Para acceder y usar más efectivamente los recursos comunicativos que los medios ponen al abasto, las ONL cívico-sociales deberían unirse a la hora de realizar campañas de sensibilización social actuando como plataformas de comunicación y lobby. Al mismo tiempo, no deben olvidar que, bien enfocadas, esas campañas de sensibilización contribuyen positivamente a su estrategia de sostenibilidad y atraerán eventualmente nuevos recursos a sus causas.

### **Uso de las TIC**

Las tecnologías de la información y comunicación (TIC) han transformado la sociedad y han permitido no sólo adquirir y compartir información a tiempo real sino que también han roto las barreras de la comunicación facilitando el acceso a cualquier zona geográfica, segmentando los públicos objetivo y personalizando los mensajes para ser mucho más eficaces y eficientes a la hora de comunicar.

Los resultados reflejan que las ONLs se sirven habitualmente de las TIC (Tabla 31). El 72% de ellas utilizan el correo electrónico y disponen de una página web, aunque muy pocas disponen de contenidos dinámicos que sirvan para fidelizar a sus socios/donantes.

Aunque el 67% de las ONLs posee una base de datos informatizada, la gran mayoría (70%) la usa sobre todo para la gestión administrativa o para enviar información a los miembros de la organización. En menor medida, las organizaciones utilizan las TIC para realizar campañas de captación de recursos o recoger información relevante que pueda permitir personalizar la comunicación y fidelizar a sus usuarios, socios, donantes, etc.

**Tabla 31: Recursos TIC en las ONLs y utilización de base de datos**

Recursos TIC	ONLs	%	Utilización de BBDD	ONLs	%
e-mail	152	86,4%	Gestión Administrativa	123	69,9%
Web	127	72,2%	Enviar info a miembros	123	69,9%
Red Informática	109	61,9%	Campañas de marketing	84	47,7%
BBDD informatizada	119	67,6%	Captar nuevos socios	64	36,4%
N. de las A.	3	1,7%	Seguimiento contactos	72	40,9%
			Otros	11	6,2%

A diferencia de las empresas, es poco o nada habitual el uso de las TIC para compartir el conocimiento con otras organizaciones, nacionales o internacionales, o para trabajar en red. Las organizaciones no lucrativas deberían potenciar más el uso de las TIC como herramienta que potencie la innovación dentro de la organización (a través de la gestión del conocimiento de sus empleados, voluntarios, socios, donantes, etc.), que ayude a conocer y segmentar a los diferentes colaboradores, que promueva el trabajo en red para compartir recursos escasos y, finalmente, que proyecte una correcta y convincente imagen de la organización. En este sentido, es importante subrayar que hoy en día estar presente y de forma activa en Internet, al cual es asequible acceder si se poseen los conocimientos básicos, es clave para que la ONL se relacione con sus distintos *stakeholders*.

## Conclusiones y recomendaciones

Las principales conclusiones de este estudio que engloba a 201 ONLs españolas de los más variados ámbitos de actividad son:

1. A diferencia de las empresas, que han experimentado un proceso de concentración y de internacionalización, las ONLs se han fragmentado y localizado. El sector, que en su mayoría se encuentra en crecimiento y expansión, por lo general no está aprovechando las sinergias existentes del trabajo en red a nivel internacional tanto para captar nuevos recursos como para reducir gastos.
2. Las ONLs son plenamente conscientes de los retos financieros que afrontan y están intentando diversificar sus fuentes de ingresos. Sin embargo, el reto de mejorar en eficiencia no parecen tenerlo tan asumido.
3. El estudio revela que un 30% de las ONLs apenas cuenta con recursos para asegurar su sostenibilidad y que las fundaciones tienen en promedio mayores presupuestos que las asociaciones, y que dentro de éstas las cívico-sociales y las empresariales andarían a la par. Además, las ONLs experimentaron un incremento medio en sus presupuestos de 15,1% entre los años 2005-2006, lo que es muy positivo y alentador para el sector. Las fundaciones crecen casi cinco puntos más que las asociaciones y dentro de las asociaciones, las empresariales son las que menos crecen con un 11%.
4. Los voluntarios representan más de la mitad del equipo humano y constituyen uno de los activos más importantes de las ONLs y el principal motor de su desarrollo. En este sentido, destacan las asociaciones cívico-sociales que cuentan con la mayor fuerza de voluntariado.
5. Casi el 50% de las ONLs contaría con menos de cuatro empleados siendo de los principales retos del sector la incorporación de profesionales competitivamente remunerados, tarea a primera vista imposible por los escasos recursos financieros con que cuentan las ONLs.

6. Los gastos fijos, en personal y generales, representan un 70% del total de las ONLs, lo cual indica la necesidad de tener fuentes de ingresos independientes y recurrentes.
7. La estructura de ingresos varía mucho dependiendo del tipo de ONL. Las subvenciones son la primera fuente de ingresos en las asociaciones cívico-sociales y en las fundaciones, mientras que las cuotas de los socios representan el 59% de los ingresos en las asociaciones empresariales. Los ingresos por patrocinio y esponsorización suponen una muy escasa proporción de los ingresos. Por último, las rentas patrimoniales de las ONLs se encuentran actualmente a niveles mínimos.
8. Se observa que la mayoría de las ONLs ha aumentado el número de financiadores privados, siendo las fundaciones las que mejor tendencia presentan. Cabría destacar la situación de las asociaciones empresariales en las que un 24,5% está perdiendo socios, lo que indica una mayor concentración dentro de este ámbito de actuación, tendencia contraria al resto del sector no lucrativo, así como la necesidad imperiosa de redefinir el papel de la asociación empresarial.
9. Contemplamos con reserva el hecho que el 73% de ONLs comentan que tienen un plan a largo plazo puesto que un 30% de las organizaciones tienen menos de cuatro empleados y éstos se encuentran habitualmente muy involucrados en la gestión del día a día.
10. Actualmente hay poca implicación en el diseño y ejecución de la estrategia de captación de recursos por parte de los órganos de gobierno. De hecho, el papel de juntas/patronatos se circunscribe a aprobar y supervisar el plan de actividades, lo que indica una comprensión acomodada de sus responsabilidades dentro de la ONL.
11. Pese a que casi un 40% de ONLs declara que su entidad ha sido auditada, nos encontramos con una gran reticencia por parte de muchas ONLs para comunicar sus cifras económicas. En general, existe poca cultura de transparencia dentro del sector.
12. El sector muestra unos escasos niveles de colaboración interna entre las distintas ONLs lo cual es necesario para crear un clima de

confianza y cooperación para afrontar los grandes retos a los que actualmente se enfrenta. Asimismo, son pocas las entidades que desarrollan proyectos conjuntamente con entidades del sector público o del empresarial.

13. El estudio pone también de manifiesto una comunicación interna bastante pasiva y unilateral, ya que entre el 64% y el 75% de las ONLs se limitan a atender las peticiones y enviar información a sus socios, donantes y usuarios y aprovechan los actos de la entidad para establecer contacto. Únicamente entre un 30-40% trata de establecer contacto para conocer sus necesidades/motivaciones y evalúa el grado de satisfacción con la entidad a través de encuestas o analizando su grado de participación e involucración en la ONL.
14. En referencia a la comunicación externa, las ONLs no aprovechan suficientemente los recursos comunicativos que los medios ponen a su alcance y deberían unirse a la hora de realizar campañas de sensibilización social actuando como plataformas de comunicación y lobby.
15. Por último, aunque el 67% de las ONLs posee una base de datos informatizada, la gran mayoría (70%) de las ONLs se sirve de las TIC para la gestión administrativa o para enviar información a los miembros de la organización. En menor medida, las organizaciones las utilizan para realizar campañas de captación de recursos o recoger información relevante que pueda permitir personalizar la comunicación y fidelizar a sus usuarios, socios, donantes, etc., y mucho menos para fomentar el trabajo en red o gestionar el conocimiento.

El primer estudio *spacechange* coincide por tanto con los retos apuntados con anterioridad por los investigadores del sector y que son clave para asegurar la correcta integración del sector no lucrativo dentro de la economía española. Sin embargo, el enfoque de este estudio ha sido analizar a las ONLs desde la perspectiva de su captación de recursos, pieza clave de su sostenibilidad.

La principal recomendación es por tanto que las ONLs deben contemplar la captación de recursos como parte integrante de su estrategia cuyo objetivo último es incrementar el patrimonio año tras año (ya sea de activos tangibles o intangibles), asegurando de este modo la independencia financiera necesaria y, por tanto, la sostenibilidad de la organización. La planificación estratégica es en este caso la herramienta clave de dirección y gestión para unir misión y sostenibilidad en la organización.

Este proceso estratégico requiere de la participación activa de los órganos de gobierno (patronatos/juntas) y de la dirección general tanto en la definición como en su ejecución. Los primeros tienen el grave deber de velar por la obtención de recursos de la ONL y, en la medida de su capacidad, dotarla de ellos en el largo plazo. Su gobierno no queda ahí sino que deben vigilar por el uso eficiente de los recursos a través del control presupuestario, contribuir a la imagen y visibilidad de la organización (ellos son sus principales representantes), asegurar la transparencia, prestar su apoyo a la dirección general, y, en definitiva, asegurar el cumplimiento de la misión de la organización en el largo plazo. Por último, los órganos de gobierno, como máximos responsables, no deben perder de vista que son los depositarios y gestores de la confianza que la sociedad (administraciones, empresas, fundaciones y ciudadanos) otorga a la ONL y que esta confianza, tan difícil de construir, es muy fácil de dilapidar.

Los primeros ejecutivos de ONLs, los líderes en el día a día de la organización, son los primeros captadores de recursos o vendedores de la misión, objetivos y proyectos de la organización. Ese liderazgo les debe llevar en primer lugar a sensibilizar e implicar en esta tarea a los órganos de gobierno que, a menudo y en gran parte debido a cómo llegaron a este cargo de responsabilidad tienden a acomodarse. La venta interna de los primeros ejecutivos incluye también a empleados, voluntarios, socios/donantes y a toda persona que esté o se sienta de algún modo identificada con la ONL. Todos ellos son los embajadores de la ONL ante los distintos grupos de interés (*stakeholders*) y la sociedad en general. Por último, la dirección de la ONL

debe en todo momento liderar la venta externa o captación de recursos ante administraciones, empresas, fundaciones y ciudadanos. Para ello, la dirección debe contar con el de los órganos de gobierno así como de los departamentos de comunicación, relaciones públicas y marketing, que constituyen en esencia los tres ejes de la captación de recursos (*fundraising*) y que deben funcionar con coherencia para lograr que la misión, objetivos y proyectos de la organización reciban el apoyo (moral y económico) de la sociedad. Dentro de este proceso de legitimación de la ONL existe un claro indicador y que no es más que los recursos económicos que le otorgan administraciones, empresas, fundaciones y ciudadanos a lo largo del tiempo.

## Bibliografía

- Aldrich, H. (1979). *Organizations and environments*. Englewood Cliffs, US: Prentice-Hall.
- Anderson, E. (1990). "Two Firms, One Frontier: On Assessing Joint Venture Performance". *Sloan Management Review*, **31** (2): 19-30.
- Anthony, R.N. y Herzlinger, R.E. (1975). *Management control in nonprofit organizations*. Homewood, Illinois: Irwin.
- Barney, J.B. (1991). "Firms Resources and Sustainable Competitive Advantage". *Journal of Management*, **17** (1): 99-120.
- Bokobo, S. (2006). "El régimen fiscal especial en las entidades sin ánimo de lucro". *Revista española del tercer sector*, **2** (enero-abril).
- Burt, R. (1983). *Corporate profits and cooptation: networks of market constraints and directorate ties in the American economy*. New York, US: Academic Press.
- Coff, R. (2003). "The emergent knowledge-based theory competitive advantage: an revolutionary approach to integrating economics and management". *Managerial and Decision Economics*, **24**(4): 245-251.
- Deeds, D.L. y Rothaermel, F.T. (2003). "Honeymoons and Liabilities: The Relationship Between Age and Performance in Research and Development Alliances". *Journal of Product Innovation Management*, **20** (6): 468-484.
- Dees, G. (1998). "Enterprising nonprofits". *Harvard Business Review*, enero-febrero: 55-67.
- Dyer, J. H., Kale, P. y Singh, H. (2001). "How to Make Strategic Alliance Work". *MIT Sloan Management Review*, **42** (4): 37-43.
- Eisenhardt, K.M. y Schoonhoven, C.V. (1996). "Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms". *Organization Science*, **7** (2): 136-150.
- Gajda, R. (2004). "Utilizing Collaboration Theory to Evaluate Strategic Alliances". *American Journal of Evaluation*, **25** (1): 65-77.
- García, J.L. (2004). *Las cuentas de la Economía Social. El Tercer Sector en España*. Madrid: Editorial Civitas.

- García-Canal, E. y Sánchez-Lorda, P. (2004). *One more only if it is one of us. The number of partners and the stock market reaction to alliance formation*. Working paper, Universidad de Oviedo.
- Giménez, F. (1995). "La información externa y la información para la gestión en las entidades sin ánimo de lucro", *Partida Doble*, nº **58** (jul-ago): 57-69.
- Grant, R.M. (1996). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Editorial Civitas.
- Gulati, R. (1998). "Alliances and Networks". *Strategic Management Journal*, **19** (4): 293-317.
- Hager, M.A. (2001). "Financial Vulnerability Among Arts Organizations: A Test of the Tuckman-Chang Measures". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, **30** (2): 376-392
- Henke, E.O. (1992). *Introduction to nonprofit organization accounting* (Cincinnati: South Western Publishing Co. Cuarta edición).
- Hoffmann, W.H. y Schlosser, R. (2001). "Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises - An Empirical Survey". *Long Range Planning*, **34** (3): 357-381.
- Hudson, M. (1995). *Managing without profit. The art of managing third-sector organizations* (Londres: Penguin Books).
- Ireland, R.D., Hitt, M.A. y Vaidyanath, D. (2002). "Alliance Management as a Source of Competitive Advantage". *Journal of Management*, **28** (3): 413-446.
- Jerez, A. y Revilla, M. (1997). *El Tercer Sector. Una revisión introductoria a un concepto polémico*. En Jerez, A. (Coord.): *¿Trabajo Voluntario o Participación? Elementos para una sociología del Tercer Sector*. Madrid. Edit. Tecnos S.A.: 26-45.
- Kanter, R.M. (1994). "Collaborative Advantage". *Harvard Business Review*, **72** (4): 96-108.
- Kogut, B. y Zander, U. (1992). "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology". *Organization Science*, **3**(3): 383-397.

- Lambe, C.J., Spekman, R.E. y Hunt, S.D. (2002). "Alliance Competence, Resources, and Alliance Success: Conceptualization, Measurement, and Initial Test". *Journal of the Academy of Marketing Science*, **30** (2): 141-158.
- Laumann, E., Galaskiewicz, J. y Marsden, P. (1978). "Community structure as interorganizational linkages". *Annual Review of Sociology*, **4**: 455-484.
- Mintzberg, H. (1994). "Los peligros de la planificación estratégica". *Harvard Deusto Business Review*, **60**(ene-feb): 107-115.
- Molina, H. (1998). "La información económica suministrada por la entidades sin ánimo de lucro". *Técnica Contable*, nº **590**: 95-114.
- Miller, Chris (1998). Canadian Non-Profits in crisis: The need for reform. *Social Policy & Administration*, vol. 32, Nº **4**: pp. 401-419.
- Montagut, T. (1994). *Democràcia i serveis socials* (Barcelona: Editorial Hacer).
- Nonaka, I. (1994). "A dynamic theory of organizational knowledge creation". *Organization Science*, **5**(1): 14-37.
- Parise, S. y Sasson, L. (2002). "Leveraging Knowledge Management Across Strategic Alliances". *Ivey Business Journal*, **66** (4): 41-50.
- Pérez, V. y López, J. (2003); *El Tercer Sector social en España*. Editorial Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España.
- Pfeffer, J. y Salancik, G.R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. 2d. ed. Stanford University Press. Stanford CA.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. London, UK: Routledge and Kegan Paul.
- Prahalad, C. y Hamel, G. (1990). "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review*, **68**(3): 79-91.
- Sajardo, A. (1997). "La economía política de colaboración entre el sector público y el sector no lucrativo: posibilidades y límites de una oferta mixta de bienestar social". *Hacienda Pública Española*, nº **141/142**: 415-426.
- Salamon, L.M. (1987). *Partners in public service: The scope and theory government –nonprofit relations* en Powell (ed.). *The non profit sector. A research handbook*: 99-117.

- Salamon, L.M. (1994). "The rise of the nonprofit sector". *Foreign Affairs*, **73**(4): 109-122.
- Simonin, B. (1999a). "Transfer of marketing Know-how in international strategic alliances: an empirical investigation of the role and antecedents of knowledge ambiguity". *Journal of International Business Studies*, **30**(3): 463-490.
- Simonin, B. (1999b). "Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances". *Strategic Management Journal*, **20**(7): 595-623.
- Smith, D.H., Baldwin, B.R. y White, E.D. (1998). *El sector no lucratiu en Connors, T.D. (ed.): Manual de les organitzacions no lucratives: 3-20.*
- Taylor, M. (2001). *The moment of complexity: emerging network culture.* Chicago, US: University Chicago Press.
- Teece D., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, **18**(7): 509-534.
- Tuomi, I. (2002). "The future of knowledge management". *Lifelong Learning in Europe*, **VII**(2):69-79.
- Valor, C. y de la Cuesta, M. (2006). "Estructura y Gestión Financiera de las Entidades sin Ánimo de Lucro. Especial atención a la Financiación Privada". *Revista Española del Tercer Sector*, nº 2 (ene-abril).
- Vernis et al, (1998). *La gestión de las organizaciones no lucratives.* Barcelona: Editorial Deusto.
- Vernis, A. (2005). "Tensiones y retos en la gestión de las organizaciones no lucratives". *Revista española del tercer sector*, nº 1 (oct-dic).
- Vidal, P. et. al (2002). *Llibre blanc del tercer sector civicosocial.* (elaborado por el Centro de Estudios de Temas Contemporáneos, por encargo de los Departamentos de la Presidencia y de Bienestar Social de la Generalitat de Catalunya).
- Wiig, K. (2000). *Knowledge management: an emerging discipline rooted in a long history.* In Despres, C. and D. Chauvel (Eds.). *Knowledge horizons: the present and the promise of knowledge management.* Boston, US: Butterworth-Heinemann: 3-26.



Wincent, J. (2005). "Does Size matter? A Study of Firm Behavior and Outcomes in Strategic SME Networks". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, **12** (3): 437-453.