

Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo

Nº 15
Julio de 2012

LA FILANTROPÍA: ¿UN ACTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL?

Marta Curto Grau

Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo

Cuaderno Nº 15 - Julio de 2012

LA FILANTROPÍA: ¿UN ACTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL?

Agradecimiento

La autora desea expresar su agradecimiento al Profesor Antonio Argandoña, sin cuya contribución este cuaderno no hubiera sido posible.

Índice

1.	INTRODUCCIÓN	7
2.	FILANTROPÍA INDIVIDUAL Y FILANTROPÍA EMPRESARIAL	9
2.1.	El donante privado	9
2.2.	Filantropía empresarial y responsabilidad social corporativa	10
2.3.	Guía breve para el futuro filántropo	14
3.	CRÍTICAS Y PUNTOS DÉBILES DE LA FILANTROPÍA	15
3.1.	Críticas a la filantropía	15
3.2.	Puntos débiles de la filantropía	15
4.	¿HACIA DÓNDE VA LA FILANTROPÍA?	18
5.	CONCLUSIONES	19
6.	REFERENCIAS	20
7.	LITERATURA COMPLEMENTARIA	21

INTRODUCCIÓN

En agosto de 2011, el filántropo, inversor y empresario estadounidense Warren E. Buffett pedía al Congreso de Estados Unidos un aumento de los impuestos a las grandes fortunas¹. Buffett, quien consideraba que los superricos habían sido «mimados» por la Administración durante demasiado tiempo, propuso esta iniciativa con el deseo de mejorar el reparto de la carga que supone la actual crisis económica.

El dinero recaudado a través de una subida de tipos impositivos a las rentas más altas puede servir, por ejemplo, para evitar recortes en sanidad o educación pública. De la misma forma que puede ir destinado a financiar rescates de entidades financieras con problemas. La primera opción (facilitar el mantenimiento de servicios y bienes públicos), va destinada a garantizar el principio de equidad, es decir, que los impuestos sean proporcionales a la capacidad de pago. La segunda, claramente, no tiene esta finalidad, aunque puede tener otras consecuencias para el bienestar de los ciudadanos.

Al escuchar la propuesta de Warren Buffett, algunos congresistas republicanos le contestaron que, para limpiar su conciencia, en vez de pagar más impuestos, lo que podía hacer era realizar más donaciones, bien a las arcas del Estado, bien destinadas a la filantropía. ¿Existe alguna diferencia entre la opción que proponen los republicanos y la que propone el Sr. Buffett? Sí. La principal reside en el hecho de que, con las donaciones filantrópicas, el donante es quien decide a qué causa se destina el dinero, mientras que en el caso del aumento de los impuestos, es el Gobierno el que establece, según su criterio, cuáles son las prioridades. ¿Quién de los dos hará una mejor elección y una gestión más eficiente de los fondos? ¿Cómo debemos realizar los ciudadanos nuestra contribución a la sociedad: a través de impuestos o a través de donaciones a causas sociales?

Sin duda, las cuestiones que hemos planteado no tienen una única respuesta válida. No obstante, la anécdota de la polémica propuesta de Warren Buffet nos sirve para ofrecer una reflexión sobre la utilidad de las aportaciones filantrópicas, las razones que llevan a los individuos a hacer donaciones, las formas más adecuadas de llevar a cabo la actividad filantrópica y la efectividad de estas acciones. Todos ellos son temas que tratamos a lo largo de este Cuaderno bajo el título «La filantropía: ¿un acto de responsabilidad social?».

Los estudios sobre la filantropía identifican históricamente dos corrientes analíticas diferentes: una de ellas explica la filantropía como un acto caritativo que pretende aliviar el sufrimiento de las personas necesitadas, mientras que la otra considera que la filantropía parte de un acto solidario a través del cual se brindan oportunidades. Este último tipo de actuaciones ya se daban en las antiguas Grecia y Roma, con el apoyo a las artes y al aprendizaje, o el ofrecimiento de oportunidades al público en general (un ejemplo es el apoyo de Cayo Mecenas a los poetas del comienzo del Imperio Romano). En la actualidad, buena parte de la actividad filantrópica está dirigida a ayudas a los países en desarrollo. La ayuda de este tipo enviada por agentes privados se canaliza básicamente a través de las ONG y las fundaciones. En general, estas últimas aportan fondos de manera continuada, para poder financiar proyectos de largo plazo y, de este modo, permiten actuar sobre la raíz del problema. En cuanto a las ONG, habitualmente trabajan para aliviar el sufrimiento de los más desfavorecidos (por ejemplo, en casos de catástrofes naturales) y, por lo tanto, estaríamos hablando de actuaciones con un impacto más inmediato, aunque las situaciones reales son mucho más ricas de lo que sugiere esta clasificación.

Es de sobra conocido que la filantropía es una práctica que está mucho más extendida en Estados Unidos que en España (y, en general, en Europa). Existen pocos informes que ofrezcan un análisis comparativo de la filantropía entre países. El mejor análisis, posiblemente, es el estudio elaborado por la Johns Hopkins University², en el cual se examina el peso de la filantropía (entre otros aspectos relacionados con el tercer sector) en 36 países. En la Figura 1 ofrecemos un gráfico comparativo elaborado a partir de los datos de este estudio. En él, presentamos el porcentaje de producto interior bruto (PIB) que la filantropía –entendida como donaciones y voluntariado– representa en cada país.

Esta misma base de datos elaborada por la Johns Hopkins University ofrece información sobre la distribución de la fuerza laboral (tanto personal remunerado como voluntarios) en el sector civil. Los datos están calculados en unidades equivalentes a tiempo completo (FTE [full-time equivalent]). En los países desarrollados que aparecen en la Figura 1, en promedio, las áreas de actuación con un mayor peso son (por este orden): cultura, educación, servicios sociales y sanidad. Aunque en los países en vías de desarrollo estas áreas también son las de mayor importancia, las prioridades cambian: la primera, a gran distancia del resto, es la educación, seguida de los servicios sociales, la cultura y la sanidad. Como es lógico, en los países menos industrializados también es muy importante

¿Cómo debemos realizar los ciudadanos nuestra contribución a la sociedad: a través de impuestos o a través de donaciones a causas sociales?

En los países desarrollados las áreas de actuación con un mayor peso son: cultura, educación, servicios sociales y sanidad.

¹ Aquí se encuentra el artículo original escrito por Buffet, W.E. para The New York Times: <http://www.nytimes.com/2011/08/15/opinion/stop-coddling-the-super-rich.html>

² El estudio fue dirigido por Lester M. Salomon y culminó en el libro *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector*, Vol. 2 (Salamon, Lester M., Sokolowski, S.W., and Associates; Kumarian Press, 2004).

el volumen de trabajadores en el sector del desarrollo económico, en contraposición con lo que ocurre en los países industrializados. En España, el sector al que se destina más personal son los servicios sociales, muy por encima de la educación, la cultura o la sanidad. El medioambiente es otro de los campos de actuación a los que va destinada la filantropía. No obstante, en términos de fuerza laboral, esta área tiene poca importancia, comparada con el resto de las que hemos mencionado.

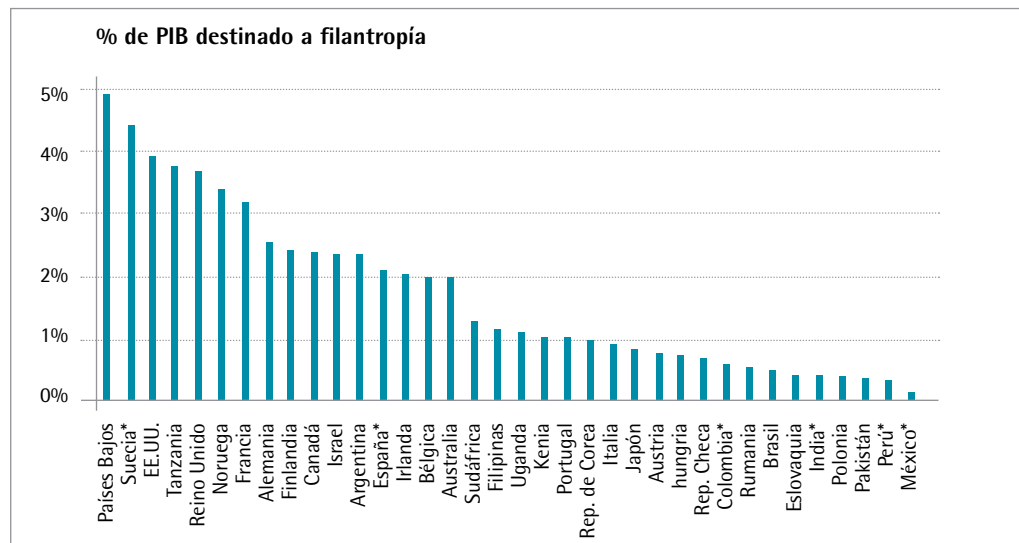


Figura 1. Filantropía: un análisis comparado

Fuente: elaboración propia a partir de «Comparative data tables»(<http://ccss.jhu.edu/the-center/media>), Center for Civil Society Studies, Johns Hopkins University.

Notas: cifras para el año 2004; *No se dispone de datos referentes a donaciones a entidades religiosas por parte de estos países.

Como hemos dicho, el país por excelencia de la filantropía, es Estados Unidos. Prueba de ello es que el ranking que presentó en 2010 la importante revista financiera estadounidense Barron's –en colaboración con el Global Philanthropy Group–, la lista de «Los 25 mejores donantes» de aquel año estaba copada de estadounidenses. Dicha lista estaba encabezada por la fundación de Bill y Melinda Gates, conocida en todo el mundo, que ha conseguido logros tan importantes como la rebaja drástica por parte de la industria farmacéutica del precio de 2,4 billones de dosis de vacunas contra la polio, o la puesta en marcha –junto con Warren E. Buffet– de una iniciativa que reta a los americanos más ricos a donar al menos la mitad de su riqueza, antes o después de su muerte, a causas benéficas.

Es necesario concienciar a los donantes de que no cualquier tipo de donación tiene un impacto positivo, sino que las formas también importan.

Aunque la lista elaborada por Barron's es de hace dos años y no está actualizada, la usamos como referencia porque está configurada siguiendo un interesante criterio: los filántropos que aparecen en ella han sido seleccionados no tanto por el volumen de dinero aportado como por el impacto que este ha tenido sobre los beneficiarios. De hecho, una de las críticas más comunes lanzadas hacia la filantropía es el escaso seguimiento que se hace de los resultados obtenidos, es decir, de su impacto.

Es imprescindible conocer las formas incorrectas de actuar dentro de este campo, para así poder evitarlas; por ello, en el tercer apartado, abordamos los puntos débiles de la filantropía, en los que existe margen de mejora, y las críticas que esta suele suscitar. Es necesario concienciar a los donantes de que no cualquier tipo de donación tiene un impacto positivo, sino que las formas también importan. Así pues, la filantropía realizada de forma inteligente posee un gran potencial para paliar importantes problemas sociales. Pero, al mismo tiempo, la hecha con poca planificación, sin emplear métodos empresariales, sin controlar la efectividad, etc., puede tener efectos contraproducentes.

El resto de este Cuaderno está estructurado de la siguiente manera: el primer apartado contiene una introducción a la filantropía; en el siguiente abordamos este tema desde el punto de vista del donante individual y el de las empresas que realizan donaciones; en el tercero, como hemos apuntado, presentamos los aspectos críticos de la filantropía y aquellos en los que aún queda mucho margen de mejora; el cuarto apartado habla de las perspectivas de futuro que se divisan en este campo; por último, en el apartado Conclusiones, resumimos los elementos más importantes tratados a lo largo del Cuaderno.

³ Aquí se encuentra el listado de «Los 25 mejores donantes»: online.barrons.com/article/SB125935466529866955.html#articleTabs_article%3D1.

2. FILANTROPÍA INDIVIDUAL Y FILANTROPÍA EMPRESARIAL

Las donaciones filantrópicas, de las cuales se benefician millones de personas en el mundo, provienen de dos fuentes: de donantes individuales y de empresas que financian obras filantrópicas. Los motivos que llevan a estos dos tipos de agentes a hacer una donación son diferentes, del mismo modo que difieren en la manera de hacerlo.

2.1. EL DONANTE PRIVADO

Hasta hace poco, gran parte de la ayuda a los países en vías de desarrollo provenía de las administraciones públicas. No obstante, cada vez ganan más peso las donaciones privadas. En 2007, por ejemplo, las ayudas privadas al desarrollo enviadas desde Estados Unidos ascendían a 37 mil millones de dólares, mientras que la ayuda oficial (canalizada a través del Banco Mundial) alcanzaba los 24 mil millones.

¿Qué lleva a una persona a hacer una aportación filantrópica? ¿Adoptan los individuos posturas diferentes a las de los Gobiernos? Desai & Kharas (2009) analizan esta última cuestión. Para ello, por una parte, recopilan y analizan información de dos populares organizaciones sin ánimo de lucro que operan online (GlobalGiving & Kiva⁴) y, por la otra, estudian los datos correspondientes a la ayuda oficial de los Gobiernos. Los autores concluyen que los Gobiernos se preocupan por los siguientes aspectos: qué países deberían recibir ayuda, a qué campos deben ir destinados los fondos (agricultura, educación, gobernanza, etc.), cómo asegurarse de que el dinero se canaliza a través de instituciones de calidad, cómo generar cambios a nivel macroeconómico o cómo asegurarse de que los países receptores hacen lo que el Gobierno donante tiene en mente. En cambio, la mayoría de donantes privados se fijan menos en las especificidades de cada país (el nivel de PIB, la calidad institucional, etc.) y realizan sus donaciones basándose en las particularidades concretas de los proyectos. Así pues, dichos filántropos buscan empatía con los proyectos que financian e intentan comprender las circunstancias en las que viven las personas que necesitan su ayuda. En consecuencia, los donantes privados no tienen por qué aportar más capital a los países más pobres ni a aquellos con una mejor gobernanza. Tampoco existe un campo o tema preferido –como puede ser la sanidad–, pero sí se observa que este tipo de donantes suele aportar más a las causas destinadas a mujeres y a los proyectos pequeños.

Los filántropos individuales buscan empatía con los proyectos que financian e intentan comprender las circunstancias en las que viven las personas que necesitan su ayuda.

Hasta el momento disponemos de pocos informes que evalúen la efectividad de las ayudas privadas. Sus defensores dicen que con esta vía se ahorran costes generales y la ayuda es menos susceptible de corrupción. Además, argumentan que a través de la ayuda oficial de los Gobiernos –financiada con impuestos– los contribuyentes no pueden decidir sobre los proyectos a los cuales su dinero va destinado. Es decir, las actuaciones de los Gobiernos pueden no satisfacer las preferencias de sus ciudadanos⁵. Una forma interesante de observar si esto sucede es comparar el tipo de donaciones hechas por los ciudadanos con aquellas hechas por los Gobiernos.

En el ámbito de la filantropía privada es obligatorio hacer referencia también al mecenazgo, sin entrar a discutir si este concepto está englobado dentro del primero, ya que no existe consenso sobre este tema. Lo que sí está claro es que ambas actividades están íntimamente relacionadas. Hablar de un «mecenas» es, en términos generales, hablar de una persona que hace una aportación con el único fin de promover obras que tengan relación con la cultura (el arte, las letras, la pintura, etc.), es decir, sin buscar contraprestación alguna ni beneficio económico a cambio⁶. La financiación privada de la cultura puede realizarse de formas muy diversas, tal como apunta Argandoña (2008):

Un «mecenas» es una persona que hace una aportación con el único fin de promover obras que tengan relación con la cultura.

- mediante una donación monetaria a una entidad cultural o artística, o a una persona o conjunto de personas dentro de este campo, para financiar una actividad concreta;
- mediante una donación en especie, como puede ser la cesión de instalaciones para albergar eventos culturales;
- mediante la aportación de asistencia técnica; por ejemplo, en términos de gestión y asesoramiento, sería el caso de un abogado que ofrece desinteresadamente sus servicios o un economista que se implica en la elaboración de un presupuesto para un proyecto cultural.

⁴ Las dos plataformas sirven para canalizar ayuda al desarrollo.

⁵ Este hecho no se limita al campo de la filantropía. Como hemos dicho en la introducción, se trata del debate recurrente sobre la forma de gestionar los bienes y servicios de los cuales nos beneficiamos los ciudadanos: ¿necesitamos un Estado paternalista que decida por nosotros o es mejor que los ciudadanos relevemos al Gobierno de algunas de estas tareas?

Aquellas personas que opten por la vía del mecenazgo a través de donaciones monetarias tienen cada vez más facilidades para hacerlo. Una excelente alternativa es la llamada «financiación en masa» o «micromecenazgo» (en inglés, *crowdfunding*). Se trata de la cooperación entre personas que aportan dinero a un fondo común, destinado a financiar un proyecto concreto. En este campo, GlobalGiving, entidad a la que hemos citado, es una reconocida organización sin ánimo de lucro que promueve el *crowdfunding*, ejerciendo de puente entre donantes y receptores. Fue fundada en 2002 por dos ejecutivos del Banco Mundial que, después de crear el World Bank's Development Marketplace, vieron un gran potencial en un mercado global de filantropía. En este sentido, los expertos en la materia señalan que la filantropía del siglo XXI se inclina por las microdonaciones y por facilitar a los donantes el seguimiento de los proyectos que financian⁷.

2.2. FILANTROPÍA EMPRESARIAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Hablar de RSE no equivale a hablar solo de filantropía, pero la filantropía empresarial sí que puede considerarse un «acto de responsabilidad social».

La actividad empresarial se sirve de los recursos presentes en el conjunto de la sociedad para producir productos y servicios de los cuales los consumidores obtienen un provecho. Al mismo tiempo, los procesos de producción también pueden provocar consecuencias no deseadas, como puede ser, por ejemplo, la contaminación. Las empresas son cada vez más conscientes del deber social que tienen; en otras palabras, de su responsabilidad social. En el primero de nuestros cuadernos, titulado «La responsabilidad social de las empresas pequeñas y medianas», el Profesor Antonio Argandoña describía este término como «la responsabilidad que tiene una empresa, por una parte, ante los que están dentro de la misma empresa y, por la otra, ante el resto de la sociedad». También decía que «la responsabilidad social no es solo filantropía, acción social o beneficencia». Luego, hablar de responsabilidad social empresarial (RSE) no equivale a hablar solo de filantropía, pero la filantropía empresarial sí que puede considerarse un «acto de responsabilidad social». En Norteamérica estarían de acuerdo con esta afirmación⁸. En España, donde existe la tendencia a querer desligar un concepto del otro, posiblemente la reprobarían. Pero, si buena parte de la actividad filantrópica se destina a servicios sociales, educación, cultura y, en definitiva, al desarrollo de las comunidades, ¿por qué se debería ignorar el componente de «responsabilidad social» inherente en la filantropía?

Dicho esto, la empresa se plantea la misma pregunta que el donante individual: «¿por qué donar?». Los motivos que hay detrás de una donación son varios: en primer lugar, hay que tener en cuenta que no solo los receptores de la ayuda se benefician de la filantropía, sino que la empresa también puede obtener importantes ventajas de ella. Así, por una parte, puede servir a las empresas para mejorar su reputación frente a sus consumidores, empleados e, incluso, reguladores. Esto se consigue utilizando la filantropía como un instrumento de «señalización» que, al mismo tiempo que ayuda a dar publicidad al producto o servicio ofrecido, facilita la diferenciación de la empresa de la competencia. Este punto ha sido investigado por Fisman *et al.* (2006), entre otros, quienes plantean un modelo de señalización según el cual, en un contexto donde la calidad de un producto o servicio es difícil de observar y las empresas tienen dificultades para diferenciarse las unas de las otras, la filantropía puede ser una herramienta para identificarlas como organizaciones «sobresalientes», e incrementar de esta forma sus beneficios. Por ello, no es de extrañar que la filantropía empresarial tenga más posibilidades de darse en aquellos sectores donde la imagen de la empresa es un reclamo para atraer clientes (por ejemplo, industrias que destinan muchos recursos a campañas publicitarias).

Si la empresa opta por considerar la filantropía como una acción estratégica, para obtener mayores beneficios tanto a nivel empresarial como social, puede ser de utilidad intentar alinear los intereses de la empresa con los de los beneficiarios de las ayudas.

- Ejemplo: Cisco Systems tiene un programa educativo (Cisco Networking Academy) que forma a administradores de sistemas de red. De esta forma, consiguen que sean más los usuarios que pueden utilizar los servicios de Cisco Systems, al mismo tiempo que ofrecen atractivos puestos de trabajo a recién graduados.

⁶ A diferencia del patrocinio que realizan las entidades, cuyo objetivo final es su propia promoción. Un ejemplo de ello son los patrocinadores de los juegos olímpicos u otros eventos deportivos, que persiguen dar publicidad a su marca y asociarla a estándares de excelencia.

⁷ Para estar al día de las últimas novedades y avances en el campo de la «donación digital», recomendamos el blog <http://givinginadigitalworld.org/>.

⁸ Véase, por ejemplo, un artículo de Forbes Insights en qué la filantropía es identificada con la RSE: http://www.forbes.com/forbesinsights/philanthropy_csr_2011/index.html

⁹ Ejemplo de ello es el siguiente artículo publicado en 2006 en Cinco Días: www.cincodias.com/articulo/opinion/responsabilidad-social-filantropia/20060520cdsediopi_5/

La filantropía: ¿un acto de responsabilidad social?

Tal como muestra este ejemplo, tratar de maximizar los objetivos sociales y económicos de una empresa con la filantropía es perfectamente compatible. Se trata de escoger bien el foco de atención al cual van dirigidas las actuaciones. En el caso de Cisco Systems, no se trataba únicamente de invertir en educación, sino de hacerlo en aquel grupo de beneficiarios que más relación podían tener con la empresa. En línea con estos argumentos, las inversiones que muchas empresas destinan a países en vías de desarrollo, si bien están dirigidas a mejorar las condiciones socioeconómicas de la región, pueden también crear nuevos mercados para sus productos y encontrar localizaciones más productivas donde la empresa puede plantearse operar. Es posible que el lector se esté planteando que invertir de esta forma (para mejorar el entorno) conlleva fuertes problemas de *free-riding*, es decir, la creación de ese entorno mejor beneficiará a otras empresas, incluso competidoras de la que hizo la inversión, aunque estas no hayan participado en el proyecto. Y, en cierto modo, es así, pero hay que matizar algunos aspectos. Como bien explican Porter & Kramer (2002), el hecho de que otros competidores puedan beneficiarse de las inversiones de un donante no significa que esas donaciones no aporten valor al que las hace. Los autores se basan en cinco puntos para justificar su afirmación:

1. Mejorar un entorno específico solo beneficia a las empresas que operan en él, y no todos sus competidores se encuentran en este contexto.
2. La empresa que realiza filantropía puede plantearse cooperar con otras empresas (entre ellas, competidoras) para compartir los costes a asumir y reducir los problemas de *free-riding*.
3. Las compañías líderes son las que están mejor posicionadas para absorber la mayor parte de los beneficios derivados de sus actuaciones filantrópicas.
4. Cuanto más ligada esté la actividad filantrópica a la actividad productiva de la empresa, menos posibilidades tienen los competidores de beneficiarse de ella, pues el valor añadido que pueden obtener no es el mismo en todos los casos.
5. La compañía que da el primer paso al hacer una aportación filantrópica en una determinada zona goza de una importante ventaja comparativa, porque es la primera en ganarse la reputación y establecer relaciones.

La segunda razón por la cual el sector empresarial se implica en filantropía son los beneficios fiscales que se conceden. Puesto que la actividad filantrópica genera externalidades positivas para la sociedad, es bueno que este tipo de obras sean incentivadas mediante subvenciones públicas o deducciones fiscales.

El tercer motivo que explica las donaciones empresariales es la motivación puramente altruista del empresario, quien puede considerar, simplemente, que tiene un deber con la sociedad.

El mecenazgo, del que hemos hablado en el apartado anterior, suele asociarse a menudo con personas (especialmente de gran poder adquisitivo), pero también se da en el mundo empresarial. La creciente demanda de servicios en el ámbito social ha hecho que los Gobiernos tengan que priorizar la provisión de este tipo de servicios, en detrimento de la cultura. Por ello, es cada vez más importante la labor que empresas y donantes privados realizan en este campo. Además, recientemente se viene observando que las relaciones entre la empresa donante (ya sea a través de actuaciones propias o vía fundaciones) y la institución cultural tienden a ser cada vez más estables en el tiempo, lo cual es positivo para el desarrollo de proyectos culturales y artísticos a largo plazo. En España, el Gobierno es consciente de la relevancia que tiene la labor de los agentes privados en el mantenimiento del patrimonio histórico y, para fomentarla, se establecieron una serie de incentivos fiscales regulados por la Ley 16/1985 del Patrimonio Histórico Español¹⁰. Un ejemplo es la exención del pago de impuestos por parte de los propietarios de inmuebles declarados de interés cultural que hayan realizado sobre ellos obras de conservación, mejora o rehabilitación (art. 69).

Tratar de maximizar los objetivos sociales y económicos de una empresa con la filantropía es perfectamente compatible.

Recientemente se viene observando que las relaciones entre la empresa donante y la institución cultural tienden a ser cada vez más estables en el tiempo.

¹⁰ El listado concreto de estas medidas se localiza en el título VIII del documento: <http://www.mcu.es/patrimonio/docs/ley16-1985.pdf>

Empresas con Consejos de Administración más numerosos donan mayores cantidades y tienen una mayor tendencia a establecer fundaciones.

Las donaciones pueden ser una manera de maximizar el valor de los accionistas.

Por otra parte, la filantropía empresarial (*corporate philanthropy*) permite a los directivos de las empresas, por una parte, apoyar a sus organizaciones caritativas preferidas, a expensas, quizá, de los accionistas y, por otra parte, puede contribuir a aumentar su reputación personal. Ambos aspectos generan un grave problema de costes de agencia. Brown *et al.* (2006) demuestran que, dado que no son los directivos los que asumen el coste de la donación filantrópica, estos son más generosos y, por ello, empresas con Consejos de Administración más numerosos donan mayores cantidades y tienen una mayor tendencia a establecer fundaciones. Según los autores, este fenómeno puede tener dos explicaciones: una basada en que cuanto mayor sea el tamaño del Consejo, mayores son los problemas de *free-riding* y de comunicación que pueden aparecer, de modo que, si cada directivo intenta captar fondos para su propia causa, el importe final agregado resulta mayor; al mismo tiempo, los resultados del estudio de Brown *et al.* demuestran su hipótesis de que las donaciones pueden ser una manera de maximizar el valor de los accionistas, puesto que los programas escogidos para recibir los fondos se seleccionan en función de la publicidad que la donación aportará a la empresa.

No obstante, los empresarios deben ser conscientes de los límites que existen a la hora de utilizar las campañas filantrópicas como mero instrumento publicitario de la empresa. En 1999, Philip Morris gastó 75 millones de dólares en sus donaciones caritativas al mismo tiempo que lanzaba una campaña de 100 millones para publicitarlas. A la luz de estos datos, fueron muchos los que acusaron a la compañía de cinismo, ya que quedaba al descubierto cuál era el verdadero motivo de las aportaciones benéficas.

Y hablando de cifras, el Committee Encouraging Corporate Philanthropy (CECP) -el único foro internacional de directivos centrado exclusivamente en la filantropía internacional- presenta, desde 2005, un informe anual con cifras sobre las tendencias de la filantropía empresarial. El último informe presentado -de 2011- es interesante, ya que en él se ven reflejadas las implicaciones que la crisis económica está teniendo sobre este tipo de filantropía. Los resultados del informe se basan en datos de 184 empresas que incluyen 63 de las del Top 100 publicado por Fortune 500. Las principales conclusiones están expuestas, a grandes rasgos, en el Recuadro 1.

Recuadro 1. Reciente evolución de las donaciones empresariales

- **Grandes cambios desde 2007:** si bien la crisis ha tenido un fuerte impacto sobre los beneficios empresariales, no se puede decir que todas las empresas hayan disminuido sus aportaciones filantrópicas. De hecho, el 25% las han incrementado en más de un 25% y un 21% las ha reducido más del 25%.
- **Aumento de las contribuciones en efectivo:** si bien cuando comenzó la crisis las empresas pasaron a ofrecer donaciones «en especie» (es decir, ofrecer sus productos o servicios en lugar de monetarias), entre 2009 y 2010 hubo un retorno a la estrategia inicial de hacer donaciones en efectivo.
- **Incremento en donaciones médicas:** las empresas farmacéuticas han realizado importantes donaciones en especie, en forma de medicinas, a personas que no disponían de seguros médicos con suficiente cobertura.
- **Mayores transferencias y con objetivos mejor acotados:** las compañías se centran cada vez más, en únicamente uno o dos problemas sociales, en lugar de intentar abarcar una gran cantidad de programas con sus donaciones.
- **Dar prioridad a las necesidades básicas:** las áreas de sanidad básica, servicios sociales, educación y desarrollo económico reciben importantes cuantías.
- **Aumento de la ayuda destinada a desastres naturales:** en especial, al desastre provocado por el terremoto de Haití en 2010.
- **Mayor compromiso de los empleados:** son cada vez más frecuentes las empresas que, con el fin de atraer talento, ofrecen a sus empleados la posibilidad de participar en actividades de voluntariado y otro tipo de contribuciones sociales.

Fuente: <http://www.corporatephilanthropy.org/research/benchmarking-reports/giving-in-numbers.html>

La filantropía: ¿un acto de responsabilidad social?

Mencionadas las fundaciones, dedicaremos los últimos párrafos de este apartado a hablar de ellas, porque hay notables diferencias entre «hacer una donación caritativa» y «establecer una fundación caritativa». En general, se trata de organizaciones que operan como intermediarias, concediendo subvenciones a otras instituciones que son las que llevan a cabo los proyectos sociales, culturales, etc. Esto no significa que su actividad se tenga que limitar a la de un simple mediador, sino que también existe potencial para aportar valor social.

Las principales ventajas de las fundaciones son:

- Pueden actuar de manera más independiente que los Gobiernos y explorar nuevas vías de actuación, ya que están sometidas a una menor presión social que los organismos gubernamentales.
- Pueden operar a mayor escala, a más largo plazo y hacer una gestión más profesionalizada que los donantes individuales. Precisamente, un horizonte temporal amplio es lo que aconsejan los expertos para garantizar el éxito y la eficacia de los proyectos; para ello, recomiendan que las fundaciones tengan Consejos de Administración relativamente estables en el tiempo.
- Disponen de una mayor capacidad para establecer prioridades a las cuales dirigir los fondos, en vez de establecer categorías más generales y dispersas que normalmente se traducen en resultados más pobres.

En contraste con estos aspectos positivos señalados, también hay que mencionar que la donación a través de fundaciones tiene algunos riesgos. Los más destacables son los siguientes:

- Sus costes de administración son elevados.
- Los costes administrativos en los que deben incurrir los beneficiarios de las subvenciones también son elevados.
- La parte de los activos de las fundaciones que se dona a la beneficencia es pequeña. En Estados Unidos, por ejemplo, tan solo el 5,5% se destina a esta función (el mínimo legal es el 5%) mientras que el resto va dirigido a crear beneficios financieros en vez de sociales (Porter & Kramer, 1999).

Para que las fundaciones utilicen todo su potencial como generadoras de progreso social, Porter & Kramer (1999) sugieren cuatro caminos a seguir:

1. **Selección de los mejores receptores de ayudas:** las fundaciones deben hacer un gran esfuerzo a la hora de evaluar y seleccionar a las instituciones receptoras de los recursos. Se debe primar aquellas que actúen de una manera más eficiente a la hora de paliar problemas sociales. De este modo, la fundación se asegura de que los fondos se utilizan de la forma más productiva posible.
2. Ligado con el punto anterior, el **buen uso de técnicas de evaluación y selección** debe servir a la fundación para señalar su modo eficiente de trabajar y que ello sirva de ejemplo para otros donantes.
3. **Mejora del desempeño de las instituciones receptoras:** el rol de las fundaciones no debe limitarse a prestar dinero, sino que, para conseguir un mejor uso de estos fondos, tienen que implicarse en la actividad de los receptores, ayudando a garantizar el uso eficiente de los recursos.
4. **Promoción de la investigación:** la mejor forma de crear valor social es mediante el fomento de la investigación que busque las formas más eficientes de solventar los problemas sociales. Por ejemplo, las fundaciones pueden crear centros que investiguen aspectos medioambientales, o que estudien los efectos de la educación y la sanidad sobre el desarrollo económico, etc. Si bien ya hay fundaciones que han seguido este camino, hasta el momento son pocas.

Las fundaciones pueden actuar de manera más independiente, a mayor escala y estableciendo mejor las prioridades.

2.3. GUÍA BREVE PARA EL FUTURO FILÁNTRORO

El deseo de hacer una donación con el fin de ayudar a otras personas está latente en muchos de nosotros. Aún así, existe un gran desconocimiento acerca de cómo llevarlo a cabo y realizarlo de una manera eficiente¹¹. Rockefeller Philanthropy Advisors, una importante ONG estadounidense que asesora a filántropos y gestiona sus fondos, ha publicado una guía breve con respuestas a las preguntas que todo filántropo incipiente (tanto personas como empresas) debería plantearse y que resumimos a continuación:

Existe un gran desconocimiento de cómo hacer una donación de la manera más eficiente.

- ¿Cuál es el motivo que le empuja a donar?
- ¿Qué se desea conseguir con la donación?
- ¿Cómo cree que se va a dar el cambio que espera?
- ¿Cómo se evaluarán los progresos conseguidos?
- ¿Quién se unirá a usted en esta tarea? ¿Qué nivel de implicación tendrá usted?

Las razones que mueven a las personas a donar son muy diversas: hay quien tiene una motivación clara de querer mejorar el mundo, otros lo hacen por sus creencias religiosas, hay personas que prefieren dejar parte de su herencia como donación, etc. Sea como fuere, hay que tener claro por qué se quiere hacer una donación y a qué se quiere destinar. Este último aspecto es crucial, pues no es recomendable fijar objetivos excesivamente generalistas, como «erradicar la pobreza en el mundo», «reducir el analfabetismo», «combatir el cambio climático», etc. En el siguiente apartado reflexionamos más a fondo sobre este punto, ya que resulta habitual que los filántropos planteen los objetivos de forma imprecisa. Del mismo modo, tampoco es habitual que planifiquen adecuadamente cómo medirán el rendimiento social que genera su dinero. Por ello, en el próximo apartado, también daremos algunas pautas acerca de cómo llevar a la práctica este último paso.

Hay que tener claro por qué se quiere hacer una donación y a qué se quiere destinar.

¹¹ Dicha guía está disponible en: <http://www.rockpa.org/document.doc?id=142>

3. CRÍTICAS Y PUNTOS DÉBILES DE LA FILANTROPÍA

3.1. CRÍTICAS A LA FILANTROPÍA

Una de las críticas más conocidas a la filantropía empresarial es la que lanzó Milton Friedman en un artículo publicado en la New York Times Magazine, titulado «La responsabilidad social de un negocio es incrementar sus beneficios»¹². Según Friedman, si el empresario ejerce su «responsabilidad social», posiblemente tendrá que actuar de una manera que no estará de acuerdo con el interés de sus empleados, accionistas y consumidores. Por ejemplo, si sus contribuciones sociales tienen como efecto un incremento del precio de sus productos, esto equivaldría a gravar con un impuesto a los consumidores, para después gastar los ingresos en aquello que el empresario desee. «Por el contrario -dice Friedman-, si no es el empresario quien gasta el dinero, entonces accionistas, empleados y consumidores podrán hacerlo de acuerdo con sus gustos y prioridades».

No obstante, la crítica de Friedman ignora que la actividad filantrópica, cuando no es puramente altruista sino estratégica para la empresa, puede generar valor al mismo tiempo para los accionistas y para la sociedad, sin que exista incompatibilidad. (Ya hemos explicado en el apartado 2.2 cómo puede conseguirse este fin.)

Otro aspecto puesto en entredicho son las elevadas deducciones fiscales que, fundamentalmente en Estados Unidos, se aplican a este tipo de donaciones. Estos incentivos son muy necesarios para fomentar la filantropía en países en los que existe un bajo nivel de este tipo de actividad. No obstante, no debemos olvidar que las deducciones fiscales se traducen, al fin y al cabo, en un menor ingreso para las arcas públicas. Esto no es un problema siempre y cuando la Administración, que es la que determina el nivel de beneficios fiscales, establezca, en la medida de lo posible, mecanismos que aseguren que la filantropía se canaliza correctamente. Esto se conseguiría, según Reich (2005), mediante mayores deducciones para donaciones destinadas a programas de reducción de pobreza o a instituciones que lleven a cabo proyectos de lucha contra la desigualdad.

Hay otros críticos, como Ahn (2007), que consideran que los fondos con fines benéficos, canalizados a través de fundaciones, han ayudado a «perpetuar instituciones al servicio de la élite». Por ello, abogan por reformas fiscales más contundentes que eviten desde el inicio que la riqueza se concentre en un número reducido de individuos. Pero esta cuestión es discutible, ya que alguien podría afirmar que el dinero recaudado vía impuestos también puede ser utilizado incorrectamente por los Gobiernos o los políticos para perpetuarse en el poder.

3.2. PUNTOS DÉBILES DE LA FILANTROPÍA

Llegados a este punto, nos quedan por tratar dos importantes aspectos que los filántropos abordan muy a menudo de forma incorrecta y en los que su mejora permitiría a la filantropía ser un buen catalizador de progreso social.

El primero de ellos es la falta de concreción, por parte de fundaciones, empresarios y filántropos individuales, acerca de los proyectos que serán beneficiarios de la ayuda. En otras palabras: existe la tendencia a querer resolver demasiados problemas (o problemas demasiado complejos) en vez de poner el foco de atención en uno concreto. En el apartado 2 ya mencionamos la breve guía práctica publicada por Rockefeller Philanthropy Advisors. Nos remitimos de nuevo a ella para resumir algunas de las sugerencias que pueden ayudar al filántropo a escoger de manera inteligente el proyecto al que destinará sus fondos. La estrategia a seguir se simplifica en tres pasos:

1. **Acotar el tema:** establecer el reto que se quiere conseguir (puede ser general, como la lucha contra la pobreza, o más específico, como la educación de niños con deficiencias mentales), pensar en el tipo de comunidad a la que en concreto se dirigirán los fondos, su localización geográfica, etc.
2. **Estrechar el campo de actuación:** lo cual no significa tener un solo foco de atención, pues se pueden tratar temas diversos que relacionados entre sí se complementen para conseguir el objetivo deseado.
3. **Definir el objetivo a conseguir:** no es suficiente con tener claro cuál es el reto que se quiere alcanzar, sino que también hay que pensar desde un inicio en cómo será el resultado del trabajo realizado.

¹² Aquí se encuentra el artículo completo:
<http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>

Según Friedman, si el empresario ejerce su «responsabilidad social», posiblemente tendrá que actuar de una manera que no estará de acuerdo con el interés de sus empleados, accionistas y consumidores.

Otro aspecto puesto en entredicho son las elevadas deducciones fiscales que se aplican a este tipo de donaciones.

El primer punto débil es la falta de concreción acerca de los proyectos que serán beneficiarios de la ayuda.

Obviamente, no todas las organizaciones actúan de manera incorrecta. Son muchas las que lo hacen de forma adecuada y gracias a ello contribuyen al avance de la sociedad. En el Recuadro 2 reflejamos el caso de una de ellas como ejemplo de buena práctica.

Recuadro 2. La Fundación Carolina: una buena definición de objetivos y de instrumentos para conseguirlos

La Fundación Carolina es una institución cuyo objetivo es promover «las relaciones culturales y la cooperación en materia educativa y científica entre España y los países de la Comunidad Iberoamericana de Naciones (CIN)».

En su planteamiento, decidió dar prioridad a cuatro áreas: cultura, educación, ciencia y tecnología. Además, fijó desde los inicios una comunidad específica a la cual dirigir sus ayudas.

Para conseguir sus objetivos ha puesto en marcha cuatro programas:

a) Programa de Formación: destinado a facilitar y promover, mediante becas, la ampliación de estudios de titulados universitarios, y la especialización y actualización de conocimientos de posgraduados, profesores, investigadores y profesionales de Iberoamérica.

b) Programa de Investigación: gestionado a través del Centro de Estudios para América Latina y la Cooperación Internacional (CeALCI). El fin es fomentar el conocimiento y el debate de ideas sobre la realidad de los países en desarrollo, y de Iberoamérica en particular, y realizar análisis y propuestas sobre la mejor manera de enfrentar los problemas en estos países.

c) Programa Internacional de Visitantes: ofrece a aquellas personas con un claro potencial en sus respectivos países la ocasión de establecer contacto con personas e instituciones españolas de su ámbito de interés, y dar a conocer, de primera mano, la realidad actual española, así como fomentar relaciones estrechas entre España y el país de origen del visitante.

d) Programa de Responsabilidad Social: su misión es sensibilizar a la sociedad acerca de la importancia de desarrollar mecanismos que mejoren la calidad de vida de los trabajadores y del medio en el que se lleva a cabo la actividad empresarial.

Toda la información sobre la Fundación Carolina está disponible en:
www.fundacioncarolina.es

El segundo aspecto a mejorar es la realización de estudios de medición del impacto generado por las obras filantrópicas y la eficacia y eficiencia de los proyectos.

El segundo aspecto a mejorar es la realización de estudios de medición del impacto generado por las obras filantrópicas y la eficacia y eficiencia de los proyectos que se llevan a cabo. Rockefeller Philanthropy Advisors ha elaborado una guía resumida de cómo puede medirse la efectividad. Según este documento, los métodos más comúnmente utilizados son los tres descritos a continuación:

1. Evaluación

Es el más utilizado en el campo del sector sin ánimo de lucro. También es habitual que se use en la medición del impacto de políticas públicas. Algunos de los métodos son:

a) Comparar los objetivos planteados con los resultados obtenidos. En este caso es necesario que los objetivos sean concretos y cuantificables. Esta es una de las vías menos costosas.

b) Evaluación de los procesos. Con ella no solo se estudia el resultado final, sino que se analiza en detalle el proceso y se identifican los puntos a corregir.

La filantropía: ¿un acto de responsabilidad social?

c) Diseño experimental. Se trata de comparar el comportamiento de dos grupos: el de tratamiento (sometido al programa) y el de control (no sometido al proyecto). Un ejemplo de este tipo de análisis son las técnicas de *matching*, que requieren de una base de datos suficientemente grande para poder hacer inferencia y, además, el procedimiento a seguir es relativamente sofisticado. Una buena guía –aunque algo técnica– sobre estos métodos está disponible en Duflo & Kremer (2003)

d) Evaluación de clusters. Este método consiste en comparar resultados entre una series de programas similares o bien en comparar programas de diferentes tipos pero con fines parecidos.

2. ROI

El ROI (Return on investments) es un ratio que mide la relación entre los fondos invertidos en un proyecto y los beneficios obtenidos (es decir, el rendimiento de una inversión). Como se muestra en el Recuadro 3, puede ser útil para tomar decisiones entre varios programas.

Recuadro 3. ¿Cómo escoger el mejor método para tratar la malaria?

Acumen Fund –un fondo de capital riesgo– tenía como objetivo combatir la malaria en África mediante mosquiteros tratados con insecticidas. Una de las opciones que se planteó fue hacer una donación a una organización sin ánimo de lucro que distribuía estos mosquiteros; otra era transferir la tecnología a un fabricante local. Los cálculos que Acumen hizo fueron:

Préstamo de 390.000\$ a una firma de textil local

93.000 mosquiteros = 1,3 personas por año protegidas por cada dólar gastado

Subvención de 350.000\$ a una organización sin ánimo de lucro

1.000.000 mosquiteros = 15,4 personas por año protegidas por cada dólar gastado

Naturalmente, la opción escogida fue la de transferir la tecnología al fabricante local.

3. Pensamiento sistémico

Este tipo de análisis parte del estudio, mediante un enfoque amplio, de un problema complejo, con el fin de identificar los factores principales que lo explican. Con ello se pretende cambiar todo el sistema. Un ejemplo de es el procedimiento seguido por la ONG gallega Semilla para el Cambio, que trabaja para mejorar las condiciones de vida de la infancia más desamparada en Benarés (la India). En sus inicios, la ONG centró todos sus esfuerzos en proporcionar educación a estos niños que, de lo contrario, tendrían que trabajar en pésimas condiciones. Después de evaluar los resultados del primer año se dieron cuenta de que los niños necesitaban algo más que complementar su formación, y diseñaron un programa integral que actúa también sobre su nutrición y su salud. Posteriormente, consideraron que también sería de gran ayuda que las madres se involucraran más en el proyecto. Para ello, diseñaron el programa Marina Silk, que ofrece formación y un oficio a las mujeres de los slums (chabolas) de Benarés, para que dejen de recoger basura y se ganen la vida dignamente pintando seda. Con todas estas actuaciones, Semilla para el Cambio ha logrado adoptar un enfoque más global para atajar el problema del trabajo infantil en los slums de Benarés.

Un método de medición del impacto es el “pensamiento sistémico”, es decir, el estudio mediante un enfoque amplio del problema.

4. ¿HACIA DÓNDE VA LA FILANTROPÍA?

Como hemos visto en el anterior apartado, a la filantropía –sea individual o empresarial– le queda un largo camino por recorrer, ya que hay varios ámbitos que requieren importantes mejoras. Los expertos en la materia ya han dado un toque de atención y los filántropos han empezado a aplicarse. El primer aspecto a atajar es una mejor focalización y definición de los proyectos. El segundo, un mayor esfuerzo en la evaluación de los resultados. Como muchos apuntan, se trata de aplicar métodos empresariales ya existentes que lleven a una mejor gestión de los fondos invertidos. Además, los empresarios deben tener en cuenta que la actividad filantrópica de sus empresas puede tener una repercusión positiva sobre los resultados de las mismas. En este sentido, algunas organizaciones ya han empezado a aplicarse, llevando a cabo lo que se conoce como «filantropía estratégica». Según los expertos, este es el camino que se seguirá en un futuro, dado que permite sacar el mejor rendimiento a las donaciones, especialmente en estos tiempos de presupuestos ajustados.

Según los expertos, la “filantropía estratégica” es el camino que se seguirá en un futuro.

La actual crisis económica ha propiciado cambios diversos en la actitud de los Gobiernos frente a la filantropía. Por una parte, en países como Estados Unidos, Eslovaquia y Hungría se han recortado las deducciones fiscales con el fin de incrementar los ingresos públicos. Por otra, en muchos otros países se han introducido deducciones e incentivos fiscales para que el sector privado pueda cubrir alguno de los gastos que el Gobierno ya no puede asumir. Así ha sucedido en Italia, Francia y Luxemburgo. En el caso de España, aún nos queda un largo camino por recorrer en este sentido. En una entrevista realizada en 2010, Antonio González, portavoz de la Coordinadora de ONG para el Desarrollo-España (CONDGE), opinaba que el país necesita «que el Estado cree políticas públicas y fiscales más fuertes que favorezcan las labores filantrópicas». Pero, al mismo tiempo, hacía una afirmación que sugeriría que a lo mejor este tipo de medidas no son suficientes, ya que hay un componente cultural difícil de cambiar. Como decía González, en España «la gente con mayor poder adquisitivo no ha desarrollado todavía la responsabilidad que sienten los estadounidenses de tener que devolver a la sociedad lo que la sociedad les ha dado».

La filantropía ha entrado también en la era digital.

Recientemente también se han observado dos tendencias en el mundo de la filantropía empresarial: existe una mayor implicación de los donantes en los programas o en las instituciones beneficiarias, a través de una mayor participación en el diseño de los proyectos y la evaluación de los resultados; y se observa una mayor y más regular colaboración entre varios donantes que va unida, en ocasiones, a la interacción con Gobiernos y entidades sin ánimo de lucro. (Argandoña, 2008, pp. 3-4)

Por otra parte, la filantropía ha entrado también en la era digital. Las nuevas tecnologías tienen un gran potencial para hacer crecer las donaciones, pues ayudan a realizar pequeños pagos de forma más sencilla y rápida y a un menor coste. Por su parte, las redes sociales e internet ayudan a divulgar, el trabajo de las ONG, las fundaciones, proyectos que requieren financiación, etc.

La financiación a través de la “filantropía de riesgo” es concedida con una visión a más largo plazo que garantiza la sostenibilidad de los proyectos.

Finalmente, existe una forma relativamente nueva de enfocar la filantropía: mediante la adopción, en este sector, de modelos de capital riesgo. Es la llamada «filantropía de riesgo» (*venture philanthropy*). La financiación recibida a través de esta vía es concedida con una visión a más largo plazo que garantiza la sostenibilidad de los proyectos. Además, puede utilizar instrumentos distintos a las subvenciones. El resultado final es una mayor involucración del donante en los proyectos que financia. Algunos ejemplos de modelos exitosos son Social Venture Partners, Invest for Children e Impetus Trust. Entonces, ¿es este el futuro de la filantropía? Como advierten Mair & Hehenberger (2007), esta es una estrategia efectiva solamente en algunos casos. En concreto, puede ser de utilidad «para hacer crecer una entidad sin ánimo de lucro joven y de rendimiento probado». Se trata de que las organizaciones que proporcionan este tipo de capital realicen una labor complementaria a la de los organismos filantrópicos tradicionales, como las fundaciones, y no sustitutiva.

5. CONCLUSIONES

La filantropía ha sido capaz de movilizar importantes sumas de capital privado para invertirlo en aspectos sociales como la cultura, la educación, la sanidad, etc. Las donaciones se realizan por personas a título individual o empresas, y los motivos que las mueven a donar son distintos. Así, en el caso de las primeras, es posible que las lleven a cabo empujadas por una motivación puramente altruista, por la cual sienten la obligación moral de hacer una contribución a la sociedad, o puede haber un deseo personal de forjarse una buena reputación; incluso pueden estar motivadas por deducciones fiscales que, en algunos países, son considerables. En cuanto a las contribuciones que la empresa realiza en este campo, pueden deberse al altruismo y la generación de reputación, pero también pueden servirle para dar a conocer mejor su producto o servicio o para afianzar la relación con sus consumidores y realzar la imagen de la compañía, ya que de este modo demuestra su preocupación no solo por los beneficios económicos, sino también por los problemas sociales. En este Cuaderno también hemos querido hacer énfasis en los puntos débiles que se han identificado en la filantropía para que aquellos que se dedican a ella, o estén considerando hacerlo, no cometan dichos errores. Veamos que los fallos más habituales y relevantes son dos: el primero, la falta de concreción a la hora de definir los proyectos que se beneficiarán de las ayudas. Como también hemos indicado al respecto, la forma correcta de actuar consiste en seguir tres pasos: acotar el tema o problema a tratar, estrechar el campo de actuación y hacer una definición precisa del objetivo a conseguir; el segundo fallo común entre los filántropos es no contar con una estrategia para medir los logros conseguidos con la ayuda aportada. Para ello existen varios instrumentos, que también hemos explicado brevemente en el apartado 3: la evaluación, el uso del ROI y el pensamiento sistémico (es decir, enfocar el problema de manera global).

Por último, hemos señalado los caminos que, posiblemente, la filantropía va a seguir en un futuro más o menos próximo. En este sentido, en el campo empresarial, va a ganar peso la llamada «filantropía estratégica», con la cual se persigue una mayor involucración del filántropo en la causa que financia. Por otra parte, las nuevas tecnologías pueden suponer un relanzamiento de la filantropía, entre otras razones porque facilitan que las personas hagan donaciones y estén más al corriente de proyectos que requieren financiación u otros tipos de ayuda. Además, cada vez hay una mayor implicación por parte de los donantes en los programas o en las instituciones beneficiarias y una mayor y más regular colaboración entre varios donantes, unida a la cooperación con Gobiernos y entidades sin ánimo de lucro. Finalmente, puede que la incipiente «filantropía de riesgo» juegue un papel más importante que el actual en los próximos años, aunque los expertos consideran que no será una actividad sustitutiva de la filantropía tradicional.

Las contribuciones filantrópicas empresariales pueden ser por altruismo y generación de reputación, pero también para dar a conocer mejor un producto o afianzar la relación con los consumidores y realzar la imagen de la compañía.

6. REFERENCIAS

- Ahn, C. (2007). Democratizing Philanthropy: Challenging Foundations and Social Justice Organizations. *Responsive Philanthropy*, Fall.
- Argandoña, A. (2008). La empresa y la promoción de la cultura. IESE Business School, OP-150.
- Brown, W. O., Helland, E. y Smith J. K. (2006). Corporate philanthropic practices. *Journal of Corporate Finance*, 12: 855–877.
- Desai, R.M. y Kharas, H. (2009). Do Philanthropic Citizens Behave Like Governments? Wolfensohn Center for Development at Brookings Working Papers, 12.
- Duflo, E. y Kremer, M. (2008). «Use of Randomization in the Evaluation of Development Effectiveness». Evaluating Development Effectiveness, Transaction Publishers: World Bank Series on Evaluation and Development, vol. 7: 93–120.
- Fisman, R., Heal. G. y Nair, V.B. (2006). A Model of Corporate Philanthropy. Working Paper, Wharton School, University of Pennsylvania. Disponible online en: <http://knowledge.wharton.upenn.edu/papers/1331.pdf>
- Mair, J. y Hehenberger, L. (2007). Venture Philanthropy. Technical Note, DGDN-656-E, IESE Publishing.
- Porter, M.E. y Kramer, M. R. (1999). Philanthropy's New Agenda: Creating Value. *Harvard Business Review*, November-December, 77(6): 121–130.
- Porter, M.E. y Kramer M.R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, December, 80(12): 56–69.
- Reich, R. (2005). A Failure of Philanthropy: American Charity Shortchanges the Poor, and Public Policy is Partly to Blame. *Stanford Social Innovation Review*, Winter: 24–33.

7. LITERATURA COMPLEMENTARIA

Este último apartado lo dedicamos al lector que desee ampliar la información sobre el tema que hemos abordado en este Cuaderno. A continuación presentamos libros, informes y artículos académicos que pueden ayudar a profundizar en la materia.

LIBROS

- Sobre cómo llevar a cabo obras filantrópicas de forma eficiente
Crutchfield, L.R., Kania J.V. y Kramer, M.R. (2011). *Do More than Give: The Six Practices of Donors who Changed the World*. Jossey-Bass.

Morino, M. (2011). *Leap of Reason: Managing to Outcomes in an Era of Scarcity*. Venture Philanthropy Partners.

Tierney, T.J. y Fleishman, J.L. (2011). *Give Smart: Philanthropy that Gets Results*. Public Affairs.

ARTÍCULOS CIENTÍFICOS

- Revisiones de literatura sobre filantropía
Lindahl, W.E. y Conley, A.T. (2002). «Literature Review: Philanthropic Fundraising». *Nonprofit Management and Leadership*, Autumn (Fall), 13(1): 91-112.

- Sobre el efecto de las deducciones fiscales sobre las contribuciones filantrópicas
Boskin, M.J. y Feldstein, M. (1977). «Effects of the Charitable Deduction on Contributions by Low-Income and Middle-Income Households: Evidence from a National Survey of Philanthropy». *Review of Economics and Statistics*, 59: 351-354.

Tiehen, L. (2001). «Tax Policy and Charitable Contributions of Money». *National Tax Journal*, December, 54 (4): 707-723.

- Sobre la racionalidad económica de la filantropía
Schwartz, R.A. (1970). «Personal Philanthropic Contributions». *Journal of Political Economy*, November-December, 78: 1264-1291.

- Sobre capital riesgo filantrópico y RSE
Wulfson, M. (2001). «The Ethics of Corporate Social Responsibility and Philanthropic Ventures». *Journal of Business Ethics*, 29: 135-145.

INFORMES Y GUÍAS

- Datos sobre el sector de capital riesgo filantrópico a nivel europeo
A Guide to Venture Philanthropy for Venture Capital and Private Equity Investors (2011). EVPA Knowledge Centre. Fuente: <http://www.socialinnovationeurope.eu/node/2110>

- Informe sobre donaciones digitales
«Digital Giving: Modernising Gift Aid; Taking Civil Society into the Digital Age» (2010). ResPublica. Fuente: <https://www.cafonline.org/pdf/Digital%20Giving.pdf>



Cátedra "la Caixa"
de Responsabilidad
Social de la Empresa y
Gobierno Corporativo

Av. Pearson, 21
08034 Barcelona
Tel.: 93 253 42 00
Fax: 93 253 43 43

www.iese.edu