

# PERFILES DE FILANTROPÍA PERSONAL EN ESPAÑA





# PERFILES DE FILANTROPÍA PERSONAL EN ESPAÑA

# ÍNDICE



## 01

### **¿QUÉ ES SER FILÁNTRORO?**

P. 14

### **PRÓLOGO**

ISIDRO FAINÉ

P. 8

CARLOS MAS

P. 10

### **INTRODUCCIÓN**

P. 12



## 02

### **¿QUÉ MOTIVA AL FILÁNTRORO A PONER EN MARCHA UN PROYECTO FILANTRÓPICO?**

P. 18

2.1 EL FONDO: LOS FUNDAMENTOS DE LA FILANTROPÍA  
P. 19

2.2 EL DESENCADENANTE DE LA PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO FILANTRÓPICO  
P. 19



## 03

### **¿A QUÉ DEDICAN SUS ESFUERZOS?**

P. 22

3.1 ¿QUÉ PROBLEMÁTICA INTENTAN RESOLVER?  
P. 24

3.2 ¿A QUIÉN SE INTENTA EMPODERAR?  
P. 32

3.3 ¿DE QUÉ FORMA INTENTA AYUDAR?  
P. 33

3.4 ÁMBITO GEOGRÁFICO DE ACTUACIÓN  
P. 36



## 04

### **PERFILES DE FILÁNTROROS EN ESPAÑA**

P. 38



# 05

## **EL FILÁNTRORO EN ACCIÓN: ¿CÓMO IMPLEMENTA EL PROYECTO FILANTRÓPICO?**

P. 40

5.1 ¿QUÉ MECANISMOS UTILIZAN PARA IMPLEMENTAR EL PROYECTO?

P. 40

5.2 ¿CÓMO ORGANIZAN LA TOMA DE DECISIONES?

P. 42

5.3 ¿CÓMO FINANCIAN EL PROYECTO FILANTRÓPICO?

P. 48



# 06

## **EL FILÁNTRORO EN SU CONTEXTO: ¿CÓMO PERCIBE EL ENTORNO EN EL QUE LLEVA A CABO SU PROYECTO?**

P. 52

6.1 MARCO LEGAL Y ADMINISTRATIVO

P. 54

6.2 CULTURA FILANTRÓPICA

P. 58

6.3 ECOSISTEMA DE LA FILANTROPÍA

P. 63



# 07

## **UNA MIRADA AL FUTURO: ¿CÓMO SE CONCIBE LA FILANTROPÍA DEL MAÑANA?**

P. 68

7.1 LA SUCESIÓN DEL PROYECTO FILANTRÓPICO

P. 69

7.2 LA NUEVA FILANTROPÍA

P. 72



# 08

## **RECOMENDACIONES Y MEJORES PRÁCTICAS**

P. 80

8.1 LA PROFESIONALIZACIÓN  
DE LA FILANTROPÍA

P. 81

8.2 MEDICIÓN DE  
IMPACTO

P. 86

8.3 LA TECNOLOGÍA  
COMO INSTRUMENTO  
DE CAMBIO SOCIAL

P. 92

8.4 EL  
ESTABLECIMIENTO  
DE ALIANZAS

P. 95

8.5 LA FILANTROPÍA  
TRADICIONAL Y LA  
FILANTROPÍA MODERNA  
COMO DOS ENFOQUES  
COMPLEMENTARIOS

P. 96



# 09

## **LA FILANTROPÍA ANTE LA CRISIS DEL COVID-19**

P. 98

## **CONCLUSIONES**

P. 102

## **ANEXO: FICHA TÉCNICA**

P. 106

## **AGRADECIMIENTOS**

P. 108

## **AUTORAS**

P. 110

## **PROYECTO DE VALOR SOCIAL DE CAIXABANK BANCA PRIVADA**

P. 112

## **EL IE CENTER FOR FAMILIES IN BUSINESS Y LA FUNDACIÓN IE**

P. 113

# PRÓLOGO

## ISIDRO FAINÉ

**E**l impacto sanitario, económico y social derivado de la COVID-19 ampliará las desigualdades existentes en España y hace más urgente que nunca incrementar las ayudas.

Nuestro país necesita más que nunca de personas y entidades que mediante su esfuerzo, compromiso y buen hacer puedan desarrollar iniciativas y proyectos que tengan un impacto positivo en el conjunto de la sociedad y en los más vulnerables.

Es por ello que este estudio es tan relevante pues nos ayuda a reflexionar sobre la necesidad de seguir ampliando y mejorando nuestros proyectos de filantropía.

Siempre he creído que para tener un proyecto de vida completo es imprescindible tener sólidos valores y un fuerte y permanente compromiso de ayuda a las personas.

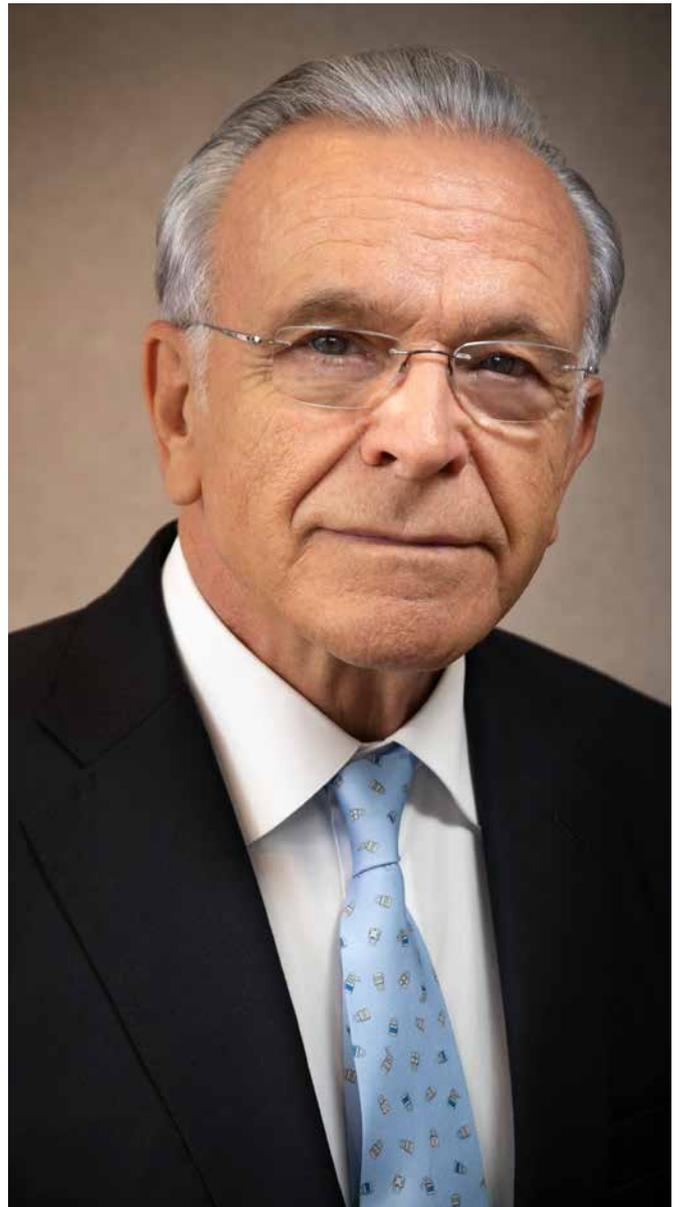
Desde la Fundación “la Caixa”, que tengo el honor de presidir, nos esforzamos en poner nuestro grano de arena. En ser una escuela de valores humanos que a veces parece que la sociedad ha olvidado y que queremos recuperar.

Los entrevistados en las páginas que siguen son buenos ejemplos de filantropía. Por supuesto no son los únicos pues en nuestro país hay muchas personas anónimas que realizan una gran tarea social de solidaridad y de trabajo para el bien común. Todas ellas merecen también nuestro reconocimiento.

Las reflexiones de los entrevistados me remiten a Francesc Moragas, el abogado que fundó “la Caixa” en 1904. Pionero en su tiempo, creó la entidad para estimular el ahorro, dignificar la vejez, erradicar la enfermedad y ofrecer un futuro mejor a las clases trabajadoras y a los más necesitados.

Lo hizo siempre con un sentido de respeto y solidaridad hacia la gente necesitada. Sin duda ha sido un gran referente de la filantropía en nuestro país y fuente de inspiración para los que seguimos su tarea.

Mirando a nuestro alrededor, es indudable que nos queda mucho por hacer en pos de la equidad social y la igualdad de oportunidades. Todos podemos contribuir a ello. Y las aportaciones de un estudio como este nos sirven de guía y de acicate para perseverar en esta dirección.



Isidro Fainé  
Presidente de la Fundación Bancaria "la Caixa"

## PRÓLOGO

## CARLOS MAS

**M**e complace presentarles este estudio sobre "Perfiles de Filantropía Personal en España", fruto de una colaboración entre CaixaBank Banca Privada y el IE Center for Families in Business, y conducido por la Dra. Cristina Cruz, directora académica del Centro y la Dra. Rachida Justo, directora del Departamento de Emprendimiento en IE University.

Desde nuestro Centro, damos prioridad a investigar, desarrollar y difundir los aspectos diferenciales de las familias empresarias, poniendo en valor su contribución a la sociedad, por ejemplo, a través de proyectos filantrópicos.

CaixaBank Banca Privada, en el marco de su Proyecto de Valor Social, ha confiado en nosotros para hacer realidad este estudio que abre su línea de investigación en filantropía.

La acción filantrópica es una pieza clave de la identidad de numerosas familias empresarias. Las familias empresarias suelen ser profundamente comprometidas

hacia su comunidad y la sociedad en general. Eso se explica por varios motivos, entre otros, por la importancia que otorgan a los valores y al propósito, tanto en su actuación desde la familia, como desde la empresa y en la gestión de su patrimonio, el hincapié que hacen en objetivos de largo plazo y su aspiración a construir un legado que perdure generación tras generación.

Esta disposición y actuación responsable y de transformación social se ha ilustrado en la crisis sanitaria que estamos viviendo con la pandemia de la COVID-19. Así, hemos sido testigos de la movilización de empresas y fundaciones familiares para brindar asistencia rápida e importante a la sociedad y aliviar las necesidades provocadas por la pandemia, demostrando un liderazgo comprometido y responsable.

Sin embargo, pese a su contribución positiva, la figura del filántropo en España es aún poco visible, desconocida por el público en general, y con ciertos prejuicios que, en ocasiones, llegan a suscitar desconfianza y crítica.

Este estudio, que se apoya en el análisis cualitativo de más de 50 horas de entrevistas con filántropos relevantes del país, expertos y gestores, permite entender mejor la figura del filántropo personal en España, sus motivaciones, su forma de actuar y de decidir, e identificar condiciones y buenas prácticas que facilitarían a los filántropos españoles maximizar su impacto social.

Termino agradeciendo el apoyo activo de CaixaBank Banca Privada en hacer realidad este estudio, a sus autoras y a todos los filántropos y expertos que generosamente nos han aportado su experiencia, conocimiento y pasión por lo que hacen. Esperemos que fomente un debate fructífero sobre cómo impulsar la filantropía individual y familiar en España para permitirle crecer, mejorar y alcanzar su pleno potencial y reconocimiento.

¡Buena lectura!



Carlos Mas  
Presidente del IE Center for Families in Business

# INTRODUCCIÓN

Al hilo de la expansión y notoriedad que ha ido ganando en los últimos años la filantropía a nivel global, la filantropía en España ha experimentado también un crecimiento considerable y ha suscitado mayor interés. En un escenario principalmente ocupado por las fundaciones corporativas y bancarias, esta mayor actividad en nuestro país ha evidenciado el papel de la filantropía individual.

La necesidad de obtener recursos para complementar la acción pública, así como la influencia de otros países como Francia, ha generado gran atención mediática y ha puesto de manifiesto que, pese a la existencia de diversos estudios relacionados con el funcionamiento de las fundaciones corporativas y familiares, no existen en España estudios en profundidad sobre el perfil del filántropo. En consecuencia, pese al papel relevante que están llevando a cabo en el alivio de muchos problemas y carencias sociales, la figura del filántropo en España es aún poco conocida y de alguna forma “lejana” para el

público en general. Por ello, aunque reconocemos que la filantropía es en nuestro país indisoluble del relevante papel que juegan grandes instituciones como la Fundación "la Caixa" que, por trayectoria, estructura, alcance, presupuesto y activos, se sitúa entre las más importantes en el ámbito internacional, decidimos centrar este estudio en la figura de los filántropos individuales.

La filantropía individual abarca tanto aquella que se organiza en torno a una fundación, impulsada por quienes denominamos grandes filántropos que son el objeto de este estudio, como las pequeñas o medianas contribuciones a otros proyectos, cuya suma genera asimismo procesos de transformación y mejoras en sus ámbitos de actuación.

El estudio, impulsado por CaixaBank Banca Privada desde su Proyecto de Valor Social y elaborado por un equipo del IE Center for Families in Business, pretende acercar la figura del gran donante a la sociedad en general y poner en valor su contribución. Para ello se han llevado a cabo entrevistas individuales con un grupo de filántropos, con miembros del equipo de gestión de algunas fundaciones impulsadas por filántropos individuales, así como con expertos en filantropía, todos ellos referentes en este campo.

El objetivo del estudio es realizar un análisis cualitativo. Este análisis en profundidad de sus motivaciones, retos y oportunidades no tiene validez estadística ni considera una valoración cuantitativa sobre la relevancia económica de los

grandes donantes. A lo largo de estos interesantes encuentros se han abordado cuáles han sido sus motivaciones, cómo tiene lugar la toma de decisiones, su relación con el ecosistema de la filantropía, diferentes modos para abordar una problemática, el desempeño de su labor o las perspectivas de futuro, entre otros temas.

La combinación del análisis cualitativo de más de 50 horas de entrevistas con filántropos, expertos y gestores nos permite identificar tres perfiles de filántropos en España:

- El emocional: al cual mueve “el qué” y establece un vínculo emocional con el proyecto.
- El generacional: al cual mueve la preservación del legado y busca la coherencia entre el proyecto filantrópico y el empresarial.
- El estratégico: al cual mueve “el cómo” y se enfoca en la eficiencia del proyecto.

Aunque estos tres perfiles comparten retos comunes, cada uno de ellos se enfrenta a desafíos particulares a la hora de implementar su proyecto filantrópico. Adicionalmente, la valoración por parte de filántropos, expertos y gestores del contexto en el que se desarrolla la filantropía en España, así como la comparación de este contexto con el de otros países a través de una amplia revisión de los estudios existentes, nos permite identificar cuáles son las principales barreras y “mejores prácticas” de la filantropía en España desde la perspectiva del donante individual.

Por último, el estallido de la crisis del COVID-19 mientras estábamos realizando este informe, nos

---

## **El estudio pretende acercar la figura del gran donante a la sociedad en general y poner en valor su contribución.**

llevó a preguntarnos en qué medida la filantropía iba a verse afectada por sus consecuencias. El análisis pone de manifiesto de nuevo el altruismo y la generosidad de los grandes donantes, que han reaccionado solidariamente ante la emergencia social tratando de no descuidar aquellas otras causas con las que están comprometidos.

La elaboración de esta primera aproximación al perfil del filántropo individual ofrece una referencia inicial que puede ser útil tanto para quienes participan en el ecosistema como para quien en el futuro se plantee colaborar, pero también abre nuevas vías de investigación que será necesario abordar para fortalecer e impulsar en mejores condiciones la participación social en el interés general.

# 01 ¿QUÉ ES SER FILÁNTROPO?



El primer paso para analizar la figura del filántropo en España es sin duda definir qué entendemos por filántropo, ya que la variedad de enfoques utilizados para estudiarlo, y su evolución a lo largo del tiempo, hacen que se trate de un concepto “esencialmente discutible”.<sup>1</sup> Existen actualmente varias definiciones del concepto de filántropo y la palabra filantropía es a menudo intercambiada con otros términos como son caridad, benevolencia, donar, voluntariado, ONG, o tercer sector, generando confusión acerca de lo que realmente se entiende por cada uno de estos términos.<sup>2</sup>

Con el objetivo de asegurar que nuestra definición de filántropo esté alineada con el objeto de estudio, decidimos construirla en base a las respuestas que los entrevistados nos proporcionaron en relación con:

- a)Cuál era su definición de la palabra filántropo.
- b) En qué medida ellos se consideraban filántropos y por qué.

En este sentido, en primer lugar, observamos que todos los entrevistados mencionan la existencia de un componente altruista, de ayuda desinteresada a través de la cual el filántropo aporta una serie de recursos propios para apoyar una causa ajena.

1. Daly, S. (2012). “Philanthropy as an essentially contested concept. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*”, 23(3), 535-557.

2. Adam, T. (2004). “Philanthropy, patronage, and civil society: Experiences from Germany, Great Britain, and North America”. Indiana University Press.

***“El verdadero filántropo es aquel que ayuda sin buscar un interés. Aunque pueda producirse una compensación, no es eso lo que busca. El estímulo está en el acto de mecenazgo.”***

*Rafael Mateu de Ros*

***“El que pone la vocación por el bien común, por encima del interés personal.”***

*Luis Hernando de Larramendi*

Es por ello por lo que entre las cualidades que más mencionan nuestros entrevistados para definir al filántropo encontramos la generosidad. Esto está en línea con la propia definición etimológica del término, de origen griego, que define la filantropía como el “amor al hombre” (*philos* o *filos* que significa amor y *anthropos* que indica hombre).<sup>3</sup>

***“Es alguien generoso, que reconoce el valor ajeno e intenta ayudar a que esto se promueva, se conozca y se comparta.”*** *Simón Pedro Barceló*

***“Su cualidad fundamental es la generosidad que le motiva a intentar devolver a la sociedad lo que entiende que ha recibido de ella.”***

*María Guisasola*

Sin embargo, para nuestros entrevistados la filantropía no es algo abstracto, sino que incluye un componente de acción que implica comprometerse con la puesta en marcha de un proyecto que trata de canalizar esta ayuda desinteresada.

***“Es quien tiene el sentimiento natural de querer hacer algo por los demás. Pero, el verdadero filántropo, realmente se compromete en poner en marcha un proyecto para ayudar.”*** *Anónimo*

***“Me considero filántropo en el sentido más sencillo, que es el de ayudar a los demás con un proyecto en concreto.”*** *Pío Cabanillas*

En este sentido, se ven a sí mismos como impulsores de un proyecto a través del cual lideran un proceso de organización de recursos para actuar en las causas elegidas. Para poner en marcha este proyecto filantrópico reconocen que el compromiso con la causa exige, en primer lugar, cierta capacidad financiera, pero también consideran que el filántropo va más allá de lo económico, poniendo sus habilidades y su tiempo al servicio del proyecto.

3. Miller, E. F. (2006). "Philanthropy and cosmopolitanism. The good society", 15(1), 51-60.

## 01 ¿QUÉ ES SER FILÁNTRORO?

*“Es el que dispone de fondos para emprender cosas que apoyen a la sociedad en los diferentes ámbitos.” Juan Entrecanales*

*“Es aquella persona que ayuda con su dinero o su esfuerzo personal, o bien con ambas cosas, a la sociedad.”*

*Alicia Koplowitz*

*“La filantropía no es solo entregar dinero, sino también tus conocimientos.”*

*Ana Suárez*

Aunque, como veremos más adelante, la causa en la que enfocan este proyecto varía entre los filántropos entrevistados, todos buscan solucionar una problemática social. Y en la solución de este problema, todos coinciden en ir más allá de un modelo puramente asistencial pues, independientemente de la causa elegida, aspiran a lograr un cambio que mejore la vida de las personas. Es decir, para nuestros entrevistados, la filantropía tiene una clara vocación de transformación social.

*“Ayudar a las personas con una idea de transformación detrás. No solo dar dinero, sino que este genere un impacto y que transforme la vida de las personas.” Inés Entrecanales*

*“Tiene que haber una voluntad de transformación, de dar un servicio, un proyecto o crear una empresa de impacto social que mejore el campo en el que te encuentres.”*

*María Entrecanales*

*“Hoy en día, de lo que se trata es de transformar el mundo en la medida de lo posible, aunque sea pequeño, que cada organización tenga una labor transformativa.”*

*Lucrecia Botín*

Así pues, y aunque todos entienden la caridad como un valor fundamental, no consideran que esta defina su forma de hacer filantropía. Para ellos, la filantropía se relaciona más con la solidaridad, con una relación entre iguales que pretende empoderar a aquellos a los que apoyan con sus causas.

*“La filantropía es ayudar allí donde se necesita, pero no por lástima ni caridad, sino por avanzar hacia una sociedad más digna y justa.”*

*Moisés Chocrón*

*“Intentamos ir más allá y ayudar a que las personas puedan desenvolverse por sí mismas, conseguir un trabajo y tener su economía, aunque en un primer momento tengan una necesidad de caridad muy básica.” Felipa Jove*

*“Es colaborar para tratar de dignificar sus vidas, dedicándoles tiempo y energía.”*

*Isabel Gemio*

Por lo tanto, en base a nuestras entrevistas, definiremos al filántropo objeto de nuestro estudio como sigue:



**Los filántropos buscan solucionar una problemática social más allá de un modelo puramente asistencial, pues aspiran a lograr un cambio que mejore la vida de las personas.**

## Gráfico 1: Definición de filántropo

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis cualitativo de 34 entrevistas a personas relacionadas con el entorno filantrópico español.



# 02 ¿QUÉ MOTIVA AL FILÁNTRÓPO A PONER EN MARCHA UN PROYECTO FILANTRÓPICO?



En línea con el componente de acción asociado al filántropo que hemos identificado al construir la definición, identificamos un patrón interesante en la puesta en marcha del proyecto que se repite en prácticamente la totalidad de los entrevistados. En este patrón se distinguen dos fases:

## 2.1 EL FONDO: LOS FUNDAMENTOS DE LA FILANTROPÍA

En primer lugar, todos comparten una misma base, y es la idea de que lo que mueve a un individuo a hacer filantropía es algo que viene de muy atrás, y que está muy relacionado con los valores familiares, la forma en la que han sido educados y el ejemplo de generosidad que han visto en sus predecesores.

*“Recuerdo que de pequeño mi padre siempre se implicaba en acciones benéficas de todo tipo. Parecía como si no pudiera decir que no a ninguna solicitud de ayuda o colaboración. Y eso, sin duda, ha dejado una huella en mi percepción del compromiso social.”*

*Moisés Chocrón*

*“Todo lo que has vivido en tu casa te va influyendo. Y en base a ese ejemplo que en mi caso viene tanto de parte de padre como de madre, cuando te haces adulto tienes claro que tienes que hacer algo por la sociedad.”*

*Juan Entrecanales*

De hecho, para muchos, esta generosidad es algo que define su proyecto vital y sienten que dar es parte de su responsabilidad. Según Marta Rey-García, profesora de la Universidad de A Coruña y experta en filantropía, esta es la “dimensión simbólica de la filantropía” según la cual “el filántropo da porque siente que tiene que dar, porque siente que no puede no hacerlo conforme a sus valores”. La mayoría reconocen que esta responsabilidad viene determinada por la toma de conciencia de una situación económica privilegiada.

*“Siempre he creído que tengo demasiado y que es mi obligación absoluta personal compartir parte de eso.”* *Lucrecia Botín*

## 2.2 EL DESENCADENANTE DE LA PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO FILANTRÓPICO

En segundo lugar, todos coinciden en destacar una serie de desencadenantes que impulsaron la puesta en marcha de un proyecto filantrópico que de alguna manera canalizó en algo tangible esa predisposición a ayudar a los demás. Para algunos de los entrevistados, esta llamada a la acción responde a un momento vital particular que les llamó a actuar, como puede ser la enfermedad o el fallecimiento de un familiar cercano o un cambio de situación profesional.

## 02 ¿QUÉ MOTIVA AL FILÁNTRORO A PONER EN MARCHA UN PROYECTO FILANTRÓPICO?

*“La vida me puso en unas circunstancias personales muy concretas, relacionadas con un hijo que tiene una enfermedad degenerativa de esas poco comunes.” Isabel Gemio*

*“Cuando falleció mi hermana de manera repentina, nos pareció una bonita idea crear una fundación que llevase su nombre, y desarrollar las actividades de ayuda a la infancia y personas en riesgo de exclusión que a ella le preocupaban. Siempre tuvo una sensibilidad muy grande hacia los temas sociales.” Felipa Jove*

*“Me jubilé hace 15 años de la empresa. A partir de ese momento tuve más tiempo. Fue en ese momento cuando monté este proyecto.”  
Juan Entrecanales*

Para otros, responde a una necesidad de dotar de trascendencia a un proyecto que vaya más allá del horizonte temporal de la persona o de crear un legado familiar.

*“Vehicularlo de manera que trascendiera, porque lo que uno hace personalmente tiene el horizonte vital de su persona. Lo que uno transforma en una institución tiene intención de perdurar.” Luis Hernando de Larramendi*

*“Era un deseo de Daniel Carasso. Él dejó las cosas preparadas para que el proyecto pudiera nacer, pero fue su hija Marina quien desarrolló el planteamiento. Cuando falleció Daniel Carasso, Marina sintió la necesidad emocional, pasional, de honrar la memoria de sus padres.”*

*Marie-Stéphane Maradeix*

Es interesante destacar que tanto los que identifican el desencadenante con un acontecimiento vital, como los que lo relacionan con la creación de un legado coinciden en señalar que antes de estos desencadenantes, ya se estaban llevando a cabo acciones de ayuda, aunque de una manera más informal. Por tanto, coinciden en que la llamada a la acción también está relacionada con la necesidad de dotar de orden y estructura a la actividad filantrópica.

*“Se venían haciendo muchas labores sociales desde la generación de nuestros abuelos. Eran muchos menos sin tener fundación. Pero ahora ya somos muchos y estaba todo muy desordenado. Eso nos motivó a organizarlo en una fundación.” Blanca Osborne*

Además de estos desencadenantes, comunes a muchos de los filántropos entrevistados, existen otros, que son más idiosincráticos de algunos filántropos como son los que se indican en la Tabla 1.



## Tabla 1: Otros desencadenantes de la puesta en marcha del proyecto filantrópico

Fuente: Elaboración propia.

### Cohesionar a la familia en torno a un proyecto común

*“Que mi padre y mi tío hicieran la fundación de la familia y no de la empresa, está relacionado con la visión de la familia que ellos tenían en ese momento: querían incluir a aquellos miembros de la familia, principalmente sus esposas, que no estaban implicadas en la gestión de la empresa”. Simón Pedro Barceló*

### Lograr una mayor conexión con la comunidad en la que operan sus empresas

*“Necesitábamos una mayor coordinación de nuestras acciones. Podía pasar que Anís el Mono estuviera haciendo una acción en Badalona y en la central del Puerto de Santa María no se tuviera conocimiento”. Ignacio Osborne*

### Lograr legitimidad para conseguir apoyos y fondos para apoyar su causa personal

*“Decidimos hacerlo de esta forma porque resulta mucho más atractivo donar a una fundación”. Soledad Herreros de Tejada*

### Conseguir un mayor impacto

*“Hay que conseguir que se toquen la parte pasional del legado de los filántropos con los retos de la sociedad, que se conecten. Y para eso hace falta una estructura”. Marie-Stéphane Maradeix*

# 03 ¿A QUÉ DEDICAN SUS ESFUERZOS?



La puesta en marcha del proyecto filantrópico implica la asignación de recursos (económicos y no económicos) a una causa determinada. A lo largo de esta sección, llevamos a cabo un análisis de contenido de las entrevistas realizadas con el objetivo de profundizar en la relación de los entrevistados con su causa.

Lo primero que nos muestra el análisis es que la causa es la suma de cuatro dimensiones diferentes pero relacionadas entre sí:

- a) La problemática social que quieren resolver.
- b) De qué forma intentan ayudar.
- c) A quién quieren empoderar.
- d) El ámbito de actuación.

Distinguir entre estos cuatro factores es fundamental para aquellos que quieran poner en marcha un proyecto filantrópico. Por este motivo, analizamos cada uno de estos cuatro aspectos que componen la causa del filántropo por separado.

## Gráfico 2: La causa filantrópica

Fuente: Elaboración propia.



### 03 ¿A QUÉ DEDICAN SUS ESFUERZOS?

#### 3.1 ¿QUÉ PROBLEMÁTICA INTENTAN RESOLVER?

La problemática que intenta resolver el filántropo representa el ámbito en el que, a través de su proyecto filantrópico, quiere tener un impacto en la sociedad. A la hora de elegir dónde actuar, observamos diferencias según la motivación detrás del proyecto. Así, por ejemplo, para aquellos llamados a la acción por la enfermedad de un familiar, la elección de la problemática fue clara desde el principio (salud).

*“Cuando nació mi hijo no dejaba de preguntarme qué más podía hacer y decidí centrar mi actividad solidaria en poner en marcha una herramienta que también ayudara a otros.” Isabel Gemio*

También lo fue para aquellos que tienen una pasión determinada, como por ejemplo el arte (fomento de la cultura).

*“Mi afición es el arte. Pero es que hay artistas muy buenos que no han podido colocarse en las grandes colecciones y nadie les hace caso. Soy coleccionista para recordar a esta gente y ponerla en el mercado, y así, por lo menos, se habla de ellos. Yo creo que el olvido de un artista es lo peor que le puede pasar.”*

*Antoni Vila Casas*

*“A nuestra mecenas, Hortensia Herrero, siempre le ha gustado el arte, la historia y la danza. Ahora tiene la suerte de poder ayudar en esos campos, de poner un granito de arena en algo que siempre le ha apasionado.” Elena Tejedor*

Otros, sin embargo, describen un proceso de búsqueda de la problemática donde el motivo de la puesta en marcha del proyecto filantrópico es también lo que define dicha problemática. Por ejemplo, el deseo de perpetuar un legado familiar enfoca esta búsqueda de problemáticas en temas relacionados con intereses de la familia o de los territorios donde opera la empresa familiar.

*“Mi padre fue profesor de la Escuela de Ingenieros de Caminos durante años y aparte de crear la empresa dedicó mucho tiempo a la docencia. Y, además, donó unas cantidades de dinero importantes a la Escuela. Nosotros, cuando falleció, decidimos convertir ese dinero en una fundación que lleva su nombre.”*

*Juan Entrecanales*

En otros casos, la búsqueda es más oportunista, esto es, relacionada con identificar una problemática que no estaba cubierta o donde se considera que el filántropo puede ser más eficiente en la asignación de estos recursos.



### 03 ¿A QUÉ DEDICAN SUS ESFUERZOS?

*“Empezaron viendo en qué podemos ayudar y ahí hubo una conjunción de, por un lado, recursos económicos y, de otro, factores profesionales y sociales... ¿Qué sabemos hacer? ¿Qué contactos tenemos? ¿Dónde podemos ser de utilidad? ¿Qué otros aliados podremos incorporar?”* Carmen García de Andrés

*“Yo creo que Alicia Koplowitz, aparte de ser generosa, fue clarividente, porque hace 25 años detectó que la investigación en salud mental de niños y adolescentes era un área muy desatendida. Y entonces ella, que tenía capacidad intelectual y económica, asesorada por su grupo de entonces, decidió poner en marcha un programa de salud mental para cubrir ese agujero que las entidades públicas no cubrían.”* María Guisasola

Las entrevistas también muestran que este proceso de búsqueda de la causa es un proceso dinámico, en constante evolución, en el que los filántropos adaptan su proyecto filantrópico en función de las necesidades existentes.

*“Hemos ido cambiando. A lo largo de los años las necesidades se han ido transformando. Por ejemplo, la crisis del 2008 fue devastadora para la clase media y de repente fueron vulnerables muchos más de los que nosotros nos imaginábamos.”* Inés Entrecañales

De hecho, para algunos, la búsqueda de la eficiencia en la asignación de recursos y/o en el impacto generado puede hacer que se decida abandonar una causa en función de otra donde se cree que se pueda generar un mayor impacto.

*“Vas viendo dónde eres bueno, dónde estás logrando generar un modelo de acción que permite lograr un impacto eficiente y ahí es donde apuestas.”* Anónimo

Por todo lo anterior, realizar una fotografía de problemáticas a las que se dedican nuestros entrevistados resulta complejo, pues muchos de ellos son filántropos multidimensionales, es decir, que dedican sus esfuerzos a más de una causa. Es por ello por lo que, a través del análisis de contenido de las entrevistas y de la información relativa a la fundación que dirigen, tratamos de analizar no solo a qué problemáticas dedican sus esfuerzos, sino también cómo combinan estas.

La Tabla 2 agrupa todas las problemáticas sociales sobre las que tratan de actuar nuestros entrevistados, que van desde el fomento de la cultura y el acceso a la educación hasta la protección del medio ambiente.

## Tabla 2: Problemáticas que intentan resolver los filántropos

---

Fuente: Elaboración propia.



### Cultura

Acciones filantrópicas dirigidas a impulsar y promocionar la cultura, ciencia, arte, lengua o tradición.

---



### Educación

Acciones filantrópicas que promueven la transmisión de nuevos conocimientos y habilidades entre los individuos de diversos colectivos para fomentar su desarrollo personal e integración social.

---



### Salud

Acciones filantrópicas que contribuyen a la investigación y formación en el ámbito de la salud.

---



### Servicios sociales

Acciones filantrópicas que promueven el bienestar e inclusión de los más vulnerables a través de servicios como el asesoramiento, acogida y educación.

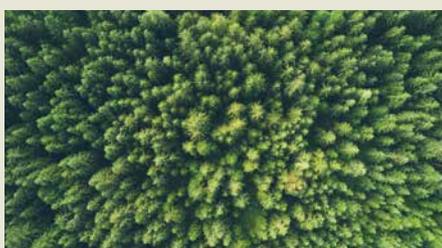
---



### Ayuda al desarrollo

Acciones filantrópicas dirigidas a mejorar las condiciones económicas, sociales y humanas de las personas y comunidades más vulnerables.

---

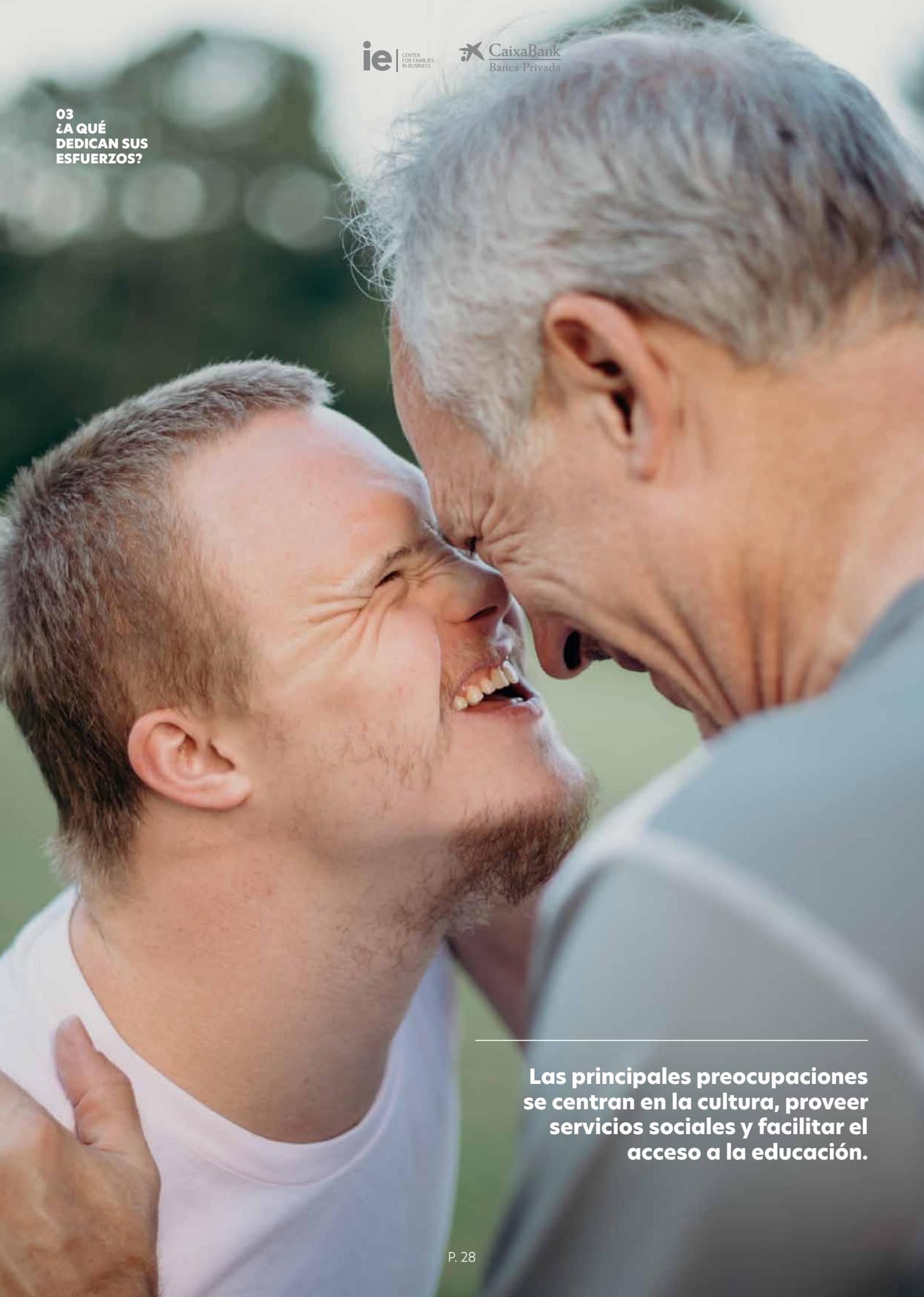


### Medio ambiente

Acciones filantrópicas destinadas a la conservación y protección del entorno y medio ambiente.

---

03  
**¿A QUÉ  
DEDICAN SUS  
ESFUERZOS?**



---

**Las principales preocupaciones se centran en la cultura, proveer servicios sociales y facilitar el acceso a la educación.**

Como indica la Tabla 3, pocos de los filántropos entrevistados se dedican a una única causa, y suele ser el caso de aquellos cuyo proyecto filantrópico está muy relacionado con un evento personal en su vida (por ejemplo, la enfermedad de un hijo). El resto combina diversas causas, siendo muy común que aquellos que apoyan el acceso a la educación, también dirijan sus esfuerzos a

problemáticas relacionadas con servicios sociales (mejora de la empleabilidad). Es interesante también que, aunque el acceso a la cultura es una problemática que muchos intentan resolver, esta no representa un área de actuación única para ninguno de los entrevistados, que la combinan con el apoyo a otras causas, principalmente el acceso a la educación.

**Tabla 3: Problemáticas sociales que abordan los filántropos entrevistados**

Fuente: Elaboración propia.

Número de entrevistado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
<b>Cultura</b>			●				●	●		●	●					●	●	●	●	●	●		●
<b>Servicios sociales</b>	●	●	●					●	●			●	●		●						●	●	●
<b>Educación</b>	●		●		●	●	●			●	●	●	●		●	●	●		●				●
<b>Salud</b>				●						●				●			●	●			●		●
<b>Ayuda al desarrollo</b>						●	●			●	●						●		●		●	●	
<b>Medio ambiente</b>							●				●						●		●	●			
<b>Otros</b>					●															●			

### 03 ¿A QUÉ DEDICAN SUS ESFUERZOS?

La complejidad de hacer una fotografía de la problemática social del filántropo también se pone de manifiesto al tratar de realizar una comparativa entre nuestros entrevistados y otros filántropos a nivel nacional e internacional. Los estudios europeos existentes sobre problemáticas sociales suelen estar enfocados en un solo sector o tipo de actividad filantrópica, lo que impide proporcionar una imagen completa de la filantropía en los diferentes países. A esto se une la falta de consistencia metodológica en la recogida de datos de diferentes fuentes. Por ejemplo, dentro de un mismo país “las categorías usadas para describir las causas no son las mismas en las encuestas, volviendo muy complicadas las comparaciones”.<sup>4</sup>

Conscientes de estas limitaciones y con el objetivo de poder poner los resultados de nuestro estudio en una perspectiva nacional e internacional, presentamos a continuación las tres causas principales a las que las organizaciones sin ánimo de lucro dedican la mayor parte de sus esfuerzos en distintos países. Así, por ejemplo, en el caso español, el informe anual de la Asociación Española de Fundaciones (AEF)<sup>5</sup> señala que, del total de 784 fundaciones asociadas, 206 se dedicaban principalmente a temas culturales (26%), 122 a servicios sociales (16%), 101 a investigación (13%) y 71 (9%) a educación. Dado que en nuestro estudio la investigación no se considera una problemática

social per se, sino una forma de actuar para solucionar dicha problemática, podríamos concluir que nuestros filántropos son bastante representativos en cuanto a la problemática social del panorama filantrópico español (i.e. filántropos preocupados por la cultura, por proveer servicios sociales y por el acceso a la educación).

Respecto a la comparativa internacional, como se muestra en la Tabla 4, hay que destacar que, en el contexto europeo, en rasgos generales, las problemáticas sociales se repiten, aunque en distinto orden de importancia.<sup>6</sup> Encontramos diferencias algo más marcadas en el caso de Estados Unidos, que, como veremos en el Capítulo 7, representa un modelo de hacer filantropía muy diferente.

4. Hoolwerf, B.; & Schuyt, T. (2017). “Giving in Europe. The State of Research on Giving in 20 European Countries. Lenthe Publishers”.

5. Asociación Española de Fundaciones (2018). “Memoria 2018”. Disponible: <http://www.fundaciones.org/memoria-actividades>

6. Las categorías representadas aquí responden a una agrupación hecha por los autores con el objetivo de hacer fácilmente identificables las tendencias existentes.

**Tabla 4: Principales problemáticas sociales a las que las organizaciones sin ánimo de lucro destinan recursos, por país**

Fuente: Elaboración propia.

	1	2	3
<b>ESPAÑA</b> Fuente: AEF, 2019	CULTURA	SERVICIOS SOCIALES	CIENCIA E INVESTIGACIÓN
<b>FRANCIA</b> Fuente: Giving in Europe, 2017	SERVICIOS SOCIALES	CIENCIA E INVESTIGACIÓN	CULTURA
<b>SUIZA</b> Fuente: Giving in Europe, 2017	EDUCACIÓN	CIENCIA E INVESTIGACIÓN	SERVICIOS SOCIALES
<b>ALEMANIA</b> Fuente: Balance Sheet on Giving, 2015 (German Donor Council, n.d.)	SERVICIOS SOCIALES	CULTURA	EDUCACIÓN
<b>PAÍSES BAJOS</b> Fuente: Giving in Europe, 2017	SALUD	AYUDA AL DESARROLLO	CULTURA
<b>INGLATERRA</b> Fuente: Giving in Europe, 2017	EDUCACIÓN	CIENCIA E INVESTIGACIÓN	SERVICIOS SOCIALES
<b>ESTADOS UNIDOS</b> Fuente: Boris et al., 2015	EDUCACIÓN	SALUD	SERVICIOS SOCIALES

**03**  
**¿A QUÉ DEDICAN SUS ESFUERZOS?**

**3.2 ¿A QUIÉN SE INTENTA EMPODERAR?**

El siguiente elemento que compone la causa de un filántropo consiste en definir quiénes son los beneficiarios del proyecto filantrópico, es decir, quiénes están afectados por la problemática social elegida. Debido al tipo de filantropía llevada a cabo por nuestros entrevistados, una filantropía cada vez más cercana a la concepción moderna que detallaremos en el Capítulo 7, estos beneficiarios se identifican como personas, sectores o instituciones a los que el filántropo busca empoderar.

Como indica la Tabla 5, como en el caso de las problemáticas, nos encontramos de nuevo con que la mayoría de nuestros entrevistados intentan empoderar a diversos colectivos simultáneamente. Destacan como principales receptores las poblaciones en riesgo de exclusión social, así como los niños y los jóvenes. Les siguen el público general y otros, donde se agrupan diferentes receptores más específicos. También nos encontramos con los artistas y, por último, aquellos que buscan empoderar a personas con discapacidad física o intelectual y organizaciones de la sociedad civil.

**Tabla 5: Colectivos a los que los filántropos entrevistados buscan empoderar**

Fuente: Elaboración propia.

Número de entrevistado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
<b>Infancia</b>	●		●			●				●			●	●	●		●		●				●
<b>Juventud</b>	●	●	●					●					●		●	●	●		●				●
<b>Población en riesgo de exclusión</b>	●	●			●	●	●			●	●		●		●		●		●				●
<b>Artistas</b>										●							●	●	●	●	●		
<b>Población general</b>						●	●									●			●	●			
<b>Organizaciones de la sociedad civil</b>					●												●				●	●	
<b>Personas con discapacidad física o intelectual</b>				●								●											●
<b>Otros</b>		●	●					●	●						●			●	●	●		●	

### 3.3 ¿DE QUÉ FORMA INTENTA AYUDAR?

El tercer elemento que compone la causa de un filántropo es el conjunto de herramientas que utiliza para solucionar la/s problemática/s social/es elegida/s, que se definen en la Tabla 6.

**Tabla 6: Herramientas utilizadas por los filántropos**

Fuente: Elaboración propia.



#### **Donación de fondos**

Contribuciones, principalmente monetarias, realizadas por los filántropos a través de becas, premios, financiación de proyectos, etc.



#### **Formación**

A través de la formación, los filántropos ofrecen a diversos colectivos los estudios, conocimientos y habilidades necesarias para su desarrollo personal e integración social.



#### **Investigación**

Los filántropos utilizan la investigación como herramienta para la obtención y divulgación de nuevos conocimientos que den solución a problemas sociales.



#### **Mecenazgo de Arte**

A través del mecenazgo de arte, nuestros entrevistados fomentan la creación y divulgación del arte como medio para contribuir a la filantropía.



#### **Asesoramiento**

Los filántropos ofrecen información y orientación en relación a diversas materias sobre las que tienen amplio conocimiento (asesoramiento legal, empresarial, etc.).

03  
¿A QUÉ  
DEDICAN SUS  
ESFUERZOS?



En la Tabla 7 se muestra el uso de estas herramientas por cada uno de los entrevistados, destacando de nuevo que, dada la complejidad de las problemáticas que se intentan resolver, se requiere la puesta en marcha de diversas herramientas para solucionar el problema. En este sentido, nuestros filántropos se acercan a una visión moderna de la filantropía en la que se aborda la problemática social desde un enfoque holístico, intentando resolver esta problemática con distintas herramientas.

La herramienta más frecuente es la donación de fondos, que utilizan casi todos nuestros entrevistados y entre las que encontramos herramientas relacionadas por ejemplo con la concesión de becas y/o premios. Pero esta donación de fondos está casi siempre acompañada de otras herramientas que incluyen actividades de formación, investigación y mecenazgo de arte, siendo menos comunes el uso de herramientas relacionadas con el asesoramiento.

**Tabla 7: Herramientas utilizadas por los filántropos entrevistados**

Fuente: Elaboración propia.

Número de entrevistado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
<b>Donación de fondos</b>		●	●		●		●	●	●	●	●		●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
<b>Formación</b>	●		●		●	●	●			●	●	●			●		●		●					●
<b>Investigación</b>	●	●		●				●					●	●		●			●	●				
<b>Mecenazgo de arte</b>			●					●		●					●		●				●			●
<b>Asesoramiento</b>			●	●		●	●				●			●										
<b>Otros</b>										●		●						●		●				

### 03 ¿A QUÉ DEDICAN SUS ESFUERZOS?

## 3.4 ÁMBITO GEOGRÁFICO DE ACTUACIÓN

Por último, definir la causa del filántropo implica determinar el ámbito de actuación geográfico del proyecto. Lógicamente, este ámbito de actuación va muy ligado a los otros tres factores que componen la causa y, por tanto, es también un factor multidimensional, pues los filántropos combinan diversos ámbitos de actuación en función de la problemática a resolver.

*“Al principio, aunque hacer algo en América Latina tenía sentido, no teníamos capacidad de extender nuestros programas. Ahora sí la tenemos y por eso estamos desarrollando también programas allí.” Anónimo*

Al igual que ocurre con los otros factores, el ámbito de actuación evoluciona en el tiempo, aunque no necesariamente todos en el mismo sentido. Así, por ejemplo, algunos filántropos empiezan haciendo iniciativas a escala local o regional y luego dan el salto a la escala nacional o incluso internacional.

Pero también existen casos en los que algunos que se enfocaban en el ámbito internacional deciden redirigir parte de sus recursos a áreas más cercanas a su entorno porque las necesidades de los que están a su alrededor cambian.

*“Con la llegada de la crisis, nos acercamos a lo local. Seguro que en otros países la ayuda es absolutamente necesaria, pero es que también lo era aquí.” Ana Suárez*

Con toda la cautela que supone, por tanto, hacer una fotografía en un momento del tiempo de este factor, en la Tabla 8 mostramos cómo en la actualidad, solo 6 de los 23 entrevistados llevan a cabo sus iniciativas filantrópicas en un único ámbito geográfico, que suele ser el regional. La mayor parte lleva a cabo iniciativas filantrópicas en su región y las combina con otras a nivel internacional y nacional. De hecho, es interesante que la mitad de los filántropos del estudio realizan alguna actividad de ámbito internacional.

---

**La mayor parte de las iniciativas se llevan a cabo en un ámbito geográfico múltiple, desde local a internacional.**



**Tabla 8: Ámbito geográfico de actuación de los filántropos entrevistados**

Fuente: Elaboración propia.

Número de entrevistado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
<b>Local</b>		●	●					●		●						●							●
<b>Regional</b>	●	●			●	●		●		●		●		●	●	●	●	●	●		●	●	●
<b>Nacional</b>			●	●				●	●				●	●	●	●			●	●			
<b>Internacional</b>					●	●	●			●	●		●				●		●	●	●	●	●

# 04 PERFILES DE FILÁNTROPOS EN ESPAÑA

El análisis de las motivaciones (el por qué) y de hacia dónde dirigen sus esfuerzos (el a qué) nuestros entrevistados, sugiere la existencia de tres tipologías de filántropos claramente diferenciadas.

Ser un filántropo EMOCIONAL implica desarrollar el proyecto filantrópico en torno a una problemática social con la que existe un vínculo emocional. Este es el caso, por ejemplo, del melómano que hace de mecenas a músicos de su región, o del apasionado de las culturas autóctonas que desarrolla proyectos de sostenibilidad en poblados en peligro de extinción.

Ser un filántropo GENERACIONAL implica actuar movido por la preservación de un legado familiar y suele ir de la mano del proyecto desarrollado por

una familia empresaria. Así, nos encontramos con filántropos que dedican sus esfuerzos al desarrollo económico de las áreas donde compiten sus empresas familiares o de la zona geográfica donde nació la familia empresaria.

Ser un filántropo ESTRÁTEGICO implica priorizar la magnitud del impacto generado frente al tipo de causa elegida. Este filántropo se guía por criterios de eficiencia seleccionando aquellas causas donde su proyecto puede generar más valor y crear una diferencia. Por ejemplo, es el caso del filántropo que reasigna los recursos de su proyecto tras una evaluación sistemática del mismo y, con el objetivo de aumentar su impacto, los dirige hacia una nueva causa donde considera que tiene una mayor ventaja competitiva.

## Tabla 9: Tipología de filántropos

Fuente: Elaboración propia.



### Emocional

- Le mueve el “qué”, apasionado de la causa.
- Establece un vínculo emocional con el proyecto.



### Generacional

- Le mueve la preservación de un legado familiar.
- Busca la coherencia con el proyecto empresarial.



### Estratégico

- Le mueve el “cómo”, el impacto por encima de la causa.
- Se enfoca en la eficiencia.



# 05 EL FILÁNTRORO EN ACCIÓN: ¿CÓMO IMPLEMENTA EL PROYECTO FILANTRÓPICO?

Como explicamos en la definición del Capítulo 1, la filantropía tiene para nuestros entrevistados un componente de acción a través del cual el filántropo lidera la puesta en marcha de un proyecto para atender a la causa elegida. Para implementar este proyecto, el filántropo debe tomar una serie de decisiones relacionadas con los mecanismos a través de los cuales quiere servir a su causa, cómo va a financiarla y cómo va a organizar la toma de decisiones. Veremos más adelante que distinguir estos tres aspectos es importante a la hora de desarrollar un proyecto filantrópico. A lo largo de esta sección, analizaremos estas decisiones que, como veremos, están fuertemente condicionadas por el perfil del filántropo que las lleve a cabo.

## 5.1 ¿QUÉ MECANISMOS UTILIZAN PARA IMPLEMENTAR EL PROYECTO?

Como comentamos en la introducción, dado el tipo de filántropo al que estamos entrevistando, todos nuestros entrevistados canalizan la actividad filantrópica a la que dedican mayor esfuerzo a través de una fundación. Sin embargo, en línea con el carácter multidimensional de las causas en las que están implicados, son filántropos "en serie", ya que todos combinan la actividad de la fundación con otros mecanismos que describimos a continuación en la Tabla 10.

## Tabla 10: Mecanismos para implementar el proyecto filantrópico

Fuente: Elaboración propia.



### Fundación

Actividades desarrolladas exclusivamente a través de la fundación.



### Donaciones individuales

Aportaciones de dinero para apoyar el desarrollo de actividades o causas diferentes a las de la fundación (i.e., apoyo económico a entidades religiosas).



### Otras aportaciones individuales

Participación a título personal en otras organizaciones sociales, aportando tiempo o conocimientos específicos (i.e., voluntariado o participar en el consejo de la ONG).



### Mecenazgo de arte

Patrocinio que se otorga a artistas, a fin de permitirles desarrollar su obra y/o darla a conocer.



### Family Office

Son plataformas de inversión dedicadas a la gestión del patrimonio financiero o inmobiliario de una familia empresaria. Las inversiones pueden ser destinadas a invertir en empresas/proyectos con impacto social.



### Inversión de impacto

Inversiones de capital en empresas o fondos que generan impacto social y un retorno financiero para el inversor.

## 05 EL FILÁNTRORO EN ACCIÓN: ¿CÓMO IMPLEMENTA EL PROYECTO FILANTRÓPICO?

En línea con el componente altruista identificado en todos nuestros entrevistados, además de su labor en la fundación, la mayoría realizan a título particular donaciones individuales a otras causas con las que también se sienten comprometidos.

*“Yo tengo otro sombrero, una asociación de directivos católicos que, precisamente, acabamos de dar, hace una semana, el primer premio de emprendimiento social a jóvenes de menos de 25 años.” Luis Hernando de Larramendi*

También en línea con la generosidad asociada al filántropo, muchos aportan no solo dinero sino también su tiempo y su experiencia a título individual para ayudar a otros.

*“Independientemente de mi labor en la fundación, soy voluntaria en la Asociación Española Contra el Cáncer, dirigiendo uno de sus órganos de gobierno. Es una labor que requiere de mucha dedicación.” Inés Entrecanales*

Sin embargo, la intensidad de uso del resto de los mecanismos sí que se ve condicionada por el perfil del filántropo. Así, por ejemplo, el generacional tiende a apoyarse en el *Family Office* como uno de los mecanismos adicionales para llevar a cabo su proyecto filantrópico, algo que es común entre las familias empresarias filantrópicas.<sup>7</sup> Por otro lado, el estratégico se distingue por ser más propenso a realizar inversiones de impacto y apoyar empresas sociales, como complemento a la acción de su fundación.

## 5.2 ¿CÓMO ORGANIZAN LA TOMA DE DECISIONES?

En relación con la forma de organizar la toma de decisiones, las entrevistas indican que como en cualquier organización, al inicio el proyecto filantrópico tiende a estar muy centrado en la figura de su fundador, pero que progresivamente evoluciona y va incorporando a nuevos actores que contribuyen a su desarrollo.

En este proceso evolutivo, observamos que existen dos aspectos principales que preocupan a nuestros entrevistados y que condicionan la forma en la que se lleva a cabo la delegación de responsabilidades:

- a) **La desviación de la misión.**<sup>8</sup> De una forma u otra, nuestros entrevistados están preocupados por el riesgo que la delegación de responsabilidades puede conllevar en términos de pérdida de la esencia y los valores de su proyecto.
- b) **La captación de talento híbrido.** Dado que, en la mayoría de los casos, los entrevistados no son expertos en la problemática social que

7. Richards, M.M.; Zellweger, T.M.; & Englisch, P. (2016). “Family business philanthropy. Creating lasting impact through values and legacy”. EY-University of St. Gallen. Y.; Cruz, C.; & Justo R. (2019). “El impacto social de las familias empresarias en Latinoamérica”. IE-Credit Suisse White Paper.

8. Un riesgo conocido como *mission drift*, que se refiere a aquella situación en la cual una organización social se aleja de su objetivo de crear impacto social al enfocarse de manera excesiva en criterios de eficacia organizacional (como, por ejemplo, al intentar generar ingresos en vez de apoyarse en donaciones).



intentan resolver (aunque con el tiempo van adquiriendo experiencia en su campo), todos encuentran cierta dificultad en identificar personas con las que compartir su visión del proyecto y que a la vez cuenten con una amplia experiencia en la problemática a la que se dedican.

De las entrevistas observamos que la forma de mitigar estos dos retos está muy influenciada por el perfil del filántropo, como detallamos a continuación:

### El emocional

Dado que se trata de un proyecto centrado en la figura del filántropo y en su visión, para este perfil es fundamental a la hora de tomar decisiones estar implicado en el día a día del proyecto y vivir en primera persona el impacto positivo que se está generando. Asimismo, la investigación sugiere que, para este tipo de perfil, es muy importante retener el control de las decisiones.<sup>9</sup>

*“Estamos tremendamente involucrados porque si no vemos una involucración emocional a todos los niveles no me interesa.” Sergi Ferrer-Salat*

*“Creo que es muy importante la ilusión y la pasión de la persona que lo crea, así como el equipo que hace crecer el proyecto con su entrega. Personalmente me produce ilusión y alegría el ver que es posible hacer la vida un poco mejor a nuestros semejantes.”*

*Alicia Koplowitz*

El filántropo emocional considera que su involucración personal en el proyecto es la mejor forma de evitar el riesgo de desviación de la misión. Asimismo, es muy cuidadoso a la hora de reclutar personal para su proyecto, basando dicha selección en una relación personal de confianza y en buscar un compromiso emocional con la causa. Aunque esto pueda a veces limitar el crecimiento del proyecto, también contribuye a su coherencia y a dotarlo de legitimidad. Pero también son conscientes de que en muchas ocasiones la problemática social que intentan resolver requiere de una experiencia en un campo muy determinado, por lo que suelen delegar en personas clave áreas específicas del proyecto.

9. Remmer, E. E. (2005). “The dynamics of women and family philanthropy. *New Directions for Philanthropic Fundraising*”, 2005 (50), 81-94.

## 05 EL FILÁNTRORO EN ACCIÓN: ¿CÓMO IMPLEMENTA EL PROYECTO FILANTRÓPICO?

*“Contamos con un equipo de profesionales muy comprometido y experto en discapacidad intelectual y, al frente de nuestro Centro Especial de Empleo, tenemos a un empresario retirado que ha aportado su visión del mundo de la empresa para combinar la rentabilidad con la inclusión laboral de personas con dificultad para acceder a un empleo.” Soledad Herreros de Tejada*

### El generacional

Concebir el proyecto filantrópico como un proyecto familiar implica que para este perfil es importante asegurar la participación de la familia en la toma de decisiones y que el proyecto filantrópico contribuya a preservar el legado familiar. Como demuestra la investigación, para este perfil, la filantropía es una forma no solo de preservar los valores y patrimonio familiar, sino también de involucrar a las nuevas generaciones.<sup>10</sup>

*“Para nosotros, la familia es la que forma el patronato. Desde el origen, siempre hemos estado mi mujer y yo y hemos tratado de que siempre haya un representante de cada familia. Yo tengo 4 hijos, así que en el patronato está o alguno de ellos o alguno de mis nietos (o de sus mujeres/maridos) que puedan aportar valor. Por ejemplo, está mi nieto mayor que trabaja en la industria financiera y está estudiando temas de fondos sociales.” Juan Entrecanales*

Al igual que el filántropo **emocional**, el **generacional** también siente el riesgo de la dilución de la esencia de su proyecto, pero intenta mitigar este riesgo apoyándose en la familia. En este sentido, resulta interesante observar entre los entrevistados de este perfil una fuerte visión compartida entre los miembros de la familia en relación con la importancia de los valores que guían el proyecto filantrópico, lo que contribuye a asegurar la coherencia de este.

*“Para nosotros es fundamental la comunicación e involucración de la familia, porque de una manera u otra todos sienten este proyecto. Por eso incluimos las actividades de la fundación en el programa de Accionistas en Acción, y lo discutimos en el Consejo de Familia.”  
Blanca Osborne*

10. Richards, M.M.; Zellweger, T.M.; & Englisch, P. (2016). “Family business philanthropy. Creating lasting impact through values and legacy”. EY-University of St. Gallen. Y.; Cruz, C.; & Justo, R. (2019). “El impacto social de las familias empresarias en Latinoamérica”. IE-Credit Suisse White Paper.

---

**El reto de la delegación de responsabilidades se afronta de forma diferente en función del perfil de cada filántropo.**

## 05 EL FILÁNTRORO EN ACCIÓN: ¿CÓMO IMPLEMENTA EL PROYECTO FILANTRÓPICO?

Cuando buscan incorporar a sus equipos a personas ajenas a la familia, en muchas ocasiones también buscan personas de confianza, personas vinculadas a la familia o al proyecto de alguna forma, con el fin de asegurar que se preserve el legado familiar. Según un reciente estudio, la inclusión de personas de diversa procedencia y no necesariamente familia o amigos de la familia, es un elemento clave para garantizar la sostenibilidad del proyecto filantrópico.<sup>11</sup>

*“Nuestro patronato está compuesto por ocho personas. Cinco pertenecemos a la familia directa del fundador y de los demás, solo una es realmente externa. El resto es gente vinculada al proyecto desde el principio.”*  
Cecilia Alvargonzález

En este perfil también observamos una relación muy estrecha entre el proyecto filantrópico y la empresa familiar. Esto es lógico ya que, según una encuesta realizada a familias empresarias filantrópicas, el 40% de los CEOs de la empresa están involucrados en el desarrollo de las actividades filantrópicas de la familia.<sup>12</sup> Los entrevistados reconocen que esta colaboración da lugar a muchas sinergias, siendo la empresa una plataforma para impulsar el proyecto filantrópico, pero también insisten en la importancia de distinguir este de la responsabilidad social corporativa de la empresa. Según un reciente estudio, esta distinción es importante, pues de lo contrario las empresas po-

drían estar haciendo un mal uso de sus recursos y los *stakeholders* llegarían a percibir esta filantropía únicamente como una forma de mejorar la competitividad de la empresa.<sup>13</sup>

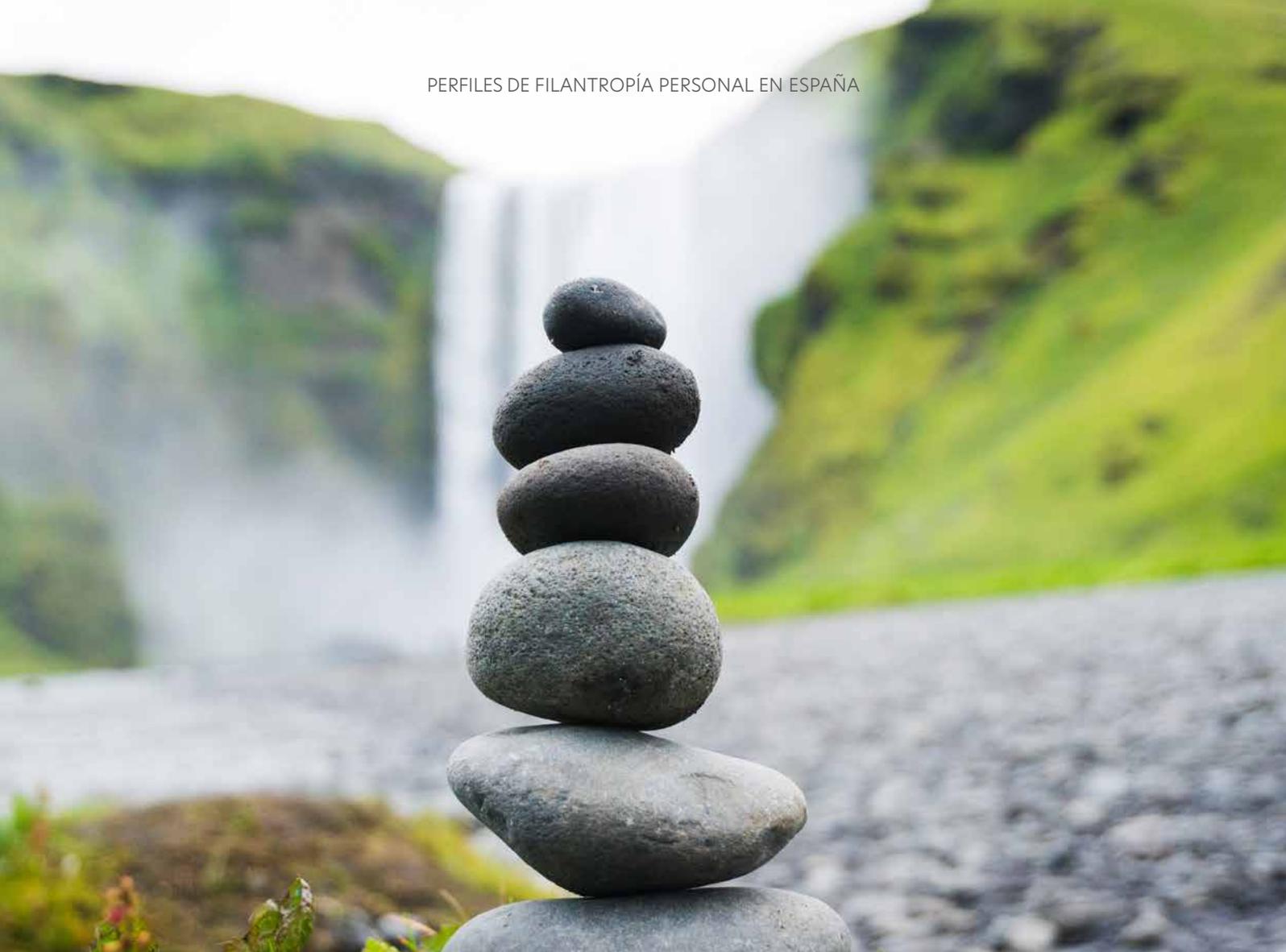
*“Nos apoyamos en la corporación empresarial, que nos ayuda con la estructura. Todo lo que son recursos humanos, sistemas, legal, etc., se coordina desde la misma.”* Felipa Jove

*“Entre la empresa y la fundación sí hay un vínculo financiero, pero ninguna de las actividades de la fundación se hace a instancias de la empresa. Esta tiene sus propias iniciativas, relacionadas con el ámbito de la responsabilidad social corporativa, que no de la pura filantropía.”* Simón Pedro Barceló

11. Olit, B.F.; García, C.B.; & Gross, D. (2018). “Las fundaciones filantrópicas personales y familiares en España”. AEF, Asociación Española de Fundaciones.

12. Richards, M.M.; Zellweger, T.M.; & Englisch, P. (2016). “Family business philanthropy. Creating lasting impact through values and legacy”. EY-University of St. Gallen.

13. Cruz, C.; & Justo, R. (2019). “El impacto social de las familias empresarias en Latinoamérica”. IE-Credit Suisse White Paper.



## El estratégico

Se trata de un proyecto que, aun estando guiado por la visión inicial de una persona, trasciende a esta a la hora de implementar dicha visión. Es por ello por lo que en este perfil observamos una clara evolución del liderazgo del filántropo que pasa de un rol ejecutivo a un rol más estratégico.

*“Mi labor se ha centrado en activar la reflexión estratégica de largo plazo desde el Patronato, haciendo a sus miembros más responsables de la estrategia.” Carmen García de Andrés*

Para este perfil, a la hora de ejecutar su proyecto es fundamental asegurar que se va a lograr el mayor impacto posible, buscando la forma más eficiente de organizar la toma de decisiones. Al no tener un apego emocional a una causa específica, percibe un menor riesgo de desviación de la misión. Esto no quiere decir que su misión no esté definida, sino que lo que prima en la ejecución del proyecto es la eficiencia. En este sentido, al dotar de flexibilidad al binomio proyecto-causa, este perfil está más abierto a identificar formas diversas de atraer el talento adecuado con el que hacer crecer su proyecto, buscando modelos más colaborativos y un mayor empoderamiento de aquellos en quienes delegan, lo que, como veremos en el Capítulo 8, se considera una buena práctica en el ejercicio de la filantropía.

## 05 EL FILÁNTRORO EN ACCIÓN: ¿CÓMO IMPLEMENTA EL PROYECTO FILANTRÓPICO?

### 5.3 ¿CÓMO FINANCIAN EL PROYECTO FILANTRÓPICO?

Otras de las decisiones importantes que tiene que tomar un filántropo a la hora de poner en marcha su proyecto es cómo va a financiar el mismo. Entre nuestros entrevistados, encontramos formas de financiación muy diversas que, de nuevo, están muy relacionadas con el perfil del filántropo. De hecho, un estudio llevado a cabo en España por la AEF, indica que hay una gran heterogeneidad en la financiación de los proyectos, y que esta viene determinada tanto por contexto económico y social, como por las características del filántropo.<sup>14</sup>

La Tabla 11 indica las distintas formas de financiar un proyecto que hemos identificado en las entrevistas. Estas van desde la existencia de una aportación patrimonial inicial o de aportaciones periódicas al proyecto, hasta la generación de ingresos.

De nuevo, observamos que la decisión sobre la forma de financiar el proyecto viene determinada por el perfil del filántropo.

En línea con su temor a la desviación de la misión, el **emocional** valora la independencia económica de su proyecto y por ello prefiere financiarse mediante aportaciones directas, normalmente con periodicidad anual.

*“La fundación no puede recibir fondos de nadie que no lleve el apellido Hernando de Larramendi, lo que mi padre, como fundador, estableció. Si uno depende para su supervivencia de la financiación que recibe, la actividad que al final termina haciendo es aquella que gusta al que da la financiación.”*  
*Luis Hernando de Larramendi*

El deseo de asegurar la preservación de un legado familiar condiciona la forma de financiar el proyecto para el **generacional**, que opta en muchos casos por la creación de una dotación patrimonial que las siguientes generaciones puedan seguir gestionando. En algunos casos, estas aportaciones de los fundadores se complementan con fondos procedentes de la empresa familiar.

14. Olit, B.F.; García, C.B.; & Gross, D. (2018). “Las fundaciones filantrópicas personales y familiares en España”. AEF, Asociación Española de Fundaciones.

## Tabla 11: Formas de financiar el proyecto filantrópico

---

Fuente: Elaboración propia.



### **Aportación patrimonial**

Patrimonio aportado para el proyecto filantrópico, cuyos rendimientos financieros garantizan la financiación estable del mismo.

---



### **Aportaciones periódicas**

Aportaciones directas y periódicas de dinero por parte del filántropo para financiar las actividades de la fundación.

---



### **Aportaciones de terceros**

Contribuciones realizadas por donantes individuales o institucionales, generalmente captados por el filántropo para contribuir a financiar las actividades de la fundación.

---



### **Fondos de la empresa familiar**

Aportaciones procedentes de los beneficios realizados por la empresa familiar.

---



### **Generación de ingresos**

La creación de proyectos con ánimo de lucro, cuyos beneficios revierten de forma sistemática en la fundación.

---

**05**  
**EL FILÁNTRORO**  
**EN ACCIÓN:**  
**¿CÓMO IMPLEMENTA**  
**EL PROYECTO**  
**FILANTRÓPICO?**

*“Tomando como base el capital fundacional que dejó nuestro padre y mediante una adecuada gestión financiera del mismo, nuestras proyecciones son que dure muchos años (con un incremento del presupuesto anual entorno al dos por ciento desde el inicio), aunque no descartamos nuevas aportaciones familiares si ampliamos el alcance de los proyectos que llevamos a cabo.”*

*Joaquín Aranzábal*

*“La empresa sirve de financiador de la fundación, adicionalmente a lo que han sido las aportaciones fundamentales que en su día hizo mi tío, que murió hace 11 años, y a las aportaciones que ha seguido haciendo mi padre.” Simón Pedro Barceló*

Finalmente, en consonancia con su búsqueda del impacto y la eficiencia, el **estratégico** prima la autosostenibilidad del proyecto frente a otras variables, por lo que a menudo opta por modelos de financiación mixtos, donde la aportación de fondos se combina con fórmulas de generación de recursos propios.

*“Después de una ruptura, hace 10 años, con un modelo de generación de ingresos no totalmente alineado ni dimensionado con la misión, ahora nos estamos dirigiendo de forma progresiva hacia un modelo híbrido de generación de ingresos, a través de un espacio de coworking de psicólogos y terapeutas con una perspectiva humanística que hemos llamado Espacio 136. También actuamos con frecuencia como oficina técnica para alguna fundación empresarial, poniendo el valor de nuestra experiencia en la innovación social y recibimos honorarios por esta labor. Igualmente, desde el Área de Innovación Social y Estudios realizamos evaluaciones de impacto y estudios sobre temas sociales y educativos.”*

Carmen García de Andrés

De hecho, en las entrevistas observamos que esta búsqueda de la autosostenibilidad del proyecto, aunque no es su foco principal, también es una preocupación para el **emocional** y el **generacional**, por lo que estos también optan en ocasiones por modelos mixtos para lograrla. Pero mientras que el **emocional** suele recurrir a aportaciones puntuales de terceros que no comprometan su independencia económica, el **generacional**, en línea con su fuerte conexión con el proyecto empresarial, utiliza a menudo fondos generados a partir de los rendimientos de las empresas que posee. Es interesante que ambos perfiles son conscientes de la “fragilidad” de estos modelos de financiación y aspiran, como en el caso del estratégico, a modelos más autosostenibles.

*“Ahora mismo dependemos totalmente de las aportaciones de la empresa, pero la idea es que la fundación vuele por sí sola. Hemos empezado con pequeñas cosas, como la venta de un libro que la fundación ha editado, y estamos examinando otros proyectos que puedan generar ingresos.”* Ignacio Osborne

# 06 EL FILÁNTRORO EN SU CONTEXTO: ¿CÓMO PERCIBE EL ENTORNO EN EL QUE LLEVA A CABO SU PROYECTO?



Aunque a lo largo de este informe situamos la figura del filántropo como la clave del proyecto filantrópico, este no se puede entender sin analizar el contexto en el que se enmarca dicho proyecto. De hecho, la investigación existente muestra que la forma de hacer filantropía varía sustancialmente entre países como resultado de diferencias en el entorno institucional de los mismos.<sup>15</sup> Para comprender este contexto, utilizamos dos fuentes complementarias:

15. Buckland, L.; Hehenberger, L.; & Hay, M. (2013). "The growth of European venture philanthropy. Stanford Social Innovation Review", 33-39.

**1.** La percepción de los filántropos entrevistados sobre el entorno en el que se desarrolla el proyecto.

**2.** La opinión de los **expertos en materia de filantropía** sobre dicho contexto a través de:

- Entrevistas a expertos en España.
- Publicaciones nacionales e internacionales.

En línea con el enfoque de nuestro informe, centrado en la figura del filántropo, realizamos un análisis de contenido de las entrevistas con el objetivo de identificar las principales áreas a través de las cuales los entrevistados caracterizan el entorno en el que desarrollan su proyecto. De dicho análisis, obtuvimos que los entrevistados caracterizan el entorno a través de tres grandes áreas:

## Tabla 12: Caracterización del entorno filantrópico

Fuente. Elaboración propia.



## 06 EL FILÁNTRORO EN SU CONTEXTO: ¿CÓMO PERCIBE EL ENTORNO EN EL QUE LLEVA A CABO SU PROYECTO?

En cada una de estas áreas, tanto filántropos como expertos perciben retos y oportunidades que analizamos a continuación, apoyándonos también en la evidencia científica existente sobre este tema.

A diferencia de otros aspectos de la filantropía, las opiniones de nuestros entrevistados son muy consistentes para los tres perfiles identificados, por lo que no haremos un análisis diferenciado por perfiles. No obstante, hay que mencionar que el perfil estratégico suele poner más énfasis en la importancia de mejorar el ecosistema de la filantropía.

### 6.1 MARCO LEGAL Y ADMINISTRATIVO

En relación a este marco legal, tanto los expertos como los filántropos entrevistados, independientemente de su perfil, coinciden en señalar la excesiva burocracia para poner en marcha un proyecto filantrópico como una de las principales barreras de la filantropía en España.

*“Existe la percepción de que los procedimientos administrativos son complejos, y que cualquier proyecto debe someterse a una excesiva burocratización y ultrarregulación. Lo que debería ser fácil y sencillo se convierte en un elemento disuasorio.” Teresa Sanjurjo*

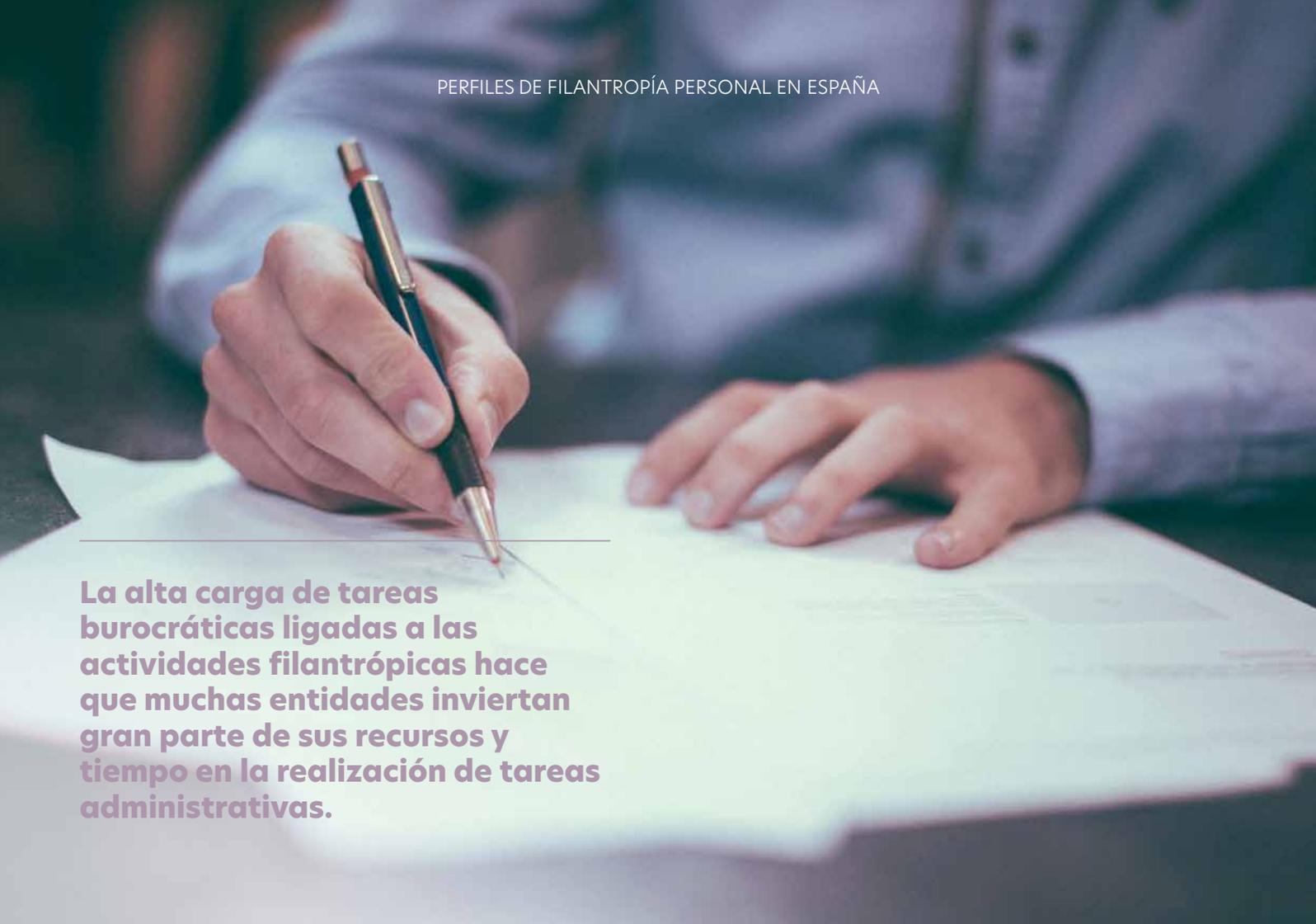
*“La Administración siempre desconfía de la gente, por principio, y cuando es algo que aparentemente es filantrópico, desconfían mucho más. Entonces todo lo que pone son normas que la dificultan. Ahora se han limitado a algunas, pero la administración de un patrimonio de una fundación era una cosa complicadísima.” Luis Hernando de Larramendi*

Esta percepción de nuestros entrevistados coincide con la de otros expertos en materia de filantropía, que indican que el desarrollo de la actividad filantrópica en España se ve dificultada por la complejidad normativa.<sup>16</sup> Los expertos también señalan que la alta carga de tareas burocráticas ligadas a las actividades filantrópicas hace que muchas entidades inviertan gran parte de sus recursos y tiempo en la realización de tareas administrativas.<sup>17</sup> Merece la pena mencionar, no obstante, que estudios como el Global Philanthropy Environment Index Score (2018), no sitúan a España en clara desventaja respecto a otros países en cuanto a la burocracia.<sup>18</sup>

16. <https://www.larazon.es/cultura/la-ley-de-mecenazgo-cada-vez-mas-cerca-BO23781743/>

17. Buffet, P.; Guerrero, J. J. R.; & Rivero, S. S. (2013). “El tercer sector social en España: atributos y características del mecenazgo y la filantropía”. Información Comercial Española. Revista de Economía, 872, 79-91.

18. “The Global Philanthropy Environment Index (2018)”. European Edition. Disponible en: <https://globalindices.iupui.edu/doc/gpei18-europe.pdf>



**La alta carga de tareas burocráticas ligadas a las actividades filantrópicas hace que muchas entidades inviertan gran parte de sus recursos y tiempo en la realización de tareas administrativas.**

En materia fiscal, filántropos y expertos coinciden en señalar la escasez de incentivos fiscales que promuevan la acción del donante individual como otra de las barreras de la filantropía. En 2002, España aprobó la *Ley 49/2002, de 23 de diciembre, del régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo*. En su momento, la ley resultaba novedosa pues reconocía formas de participación ciudadana adicionales a las fundaciones, las cuales se regularon de forma detallada en la Ley 50/2002 de Fundaciones. Asimismo, la ley introducía importantes mejoras en los incentivos fiscales a las donaciones. Sin embargo, a día de hoy esta ley es considerada obsoleta pues apenas se ha reformado en sus casi veinte años de vigencia.<sup>19</sup>

En esta crítica, está muy presente el marco legal de otros países que nuestros entrevistados consideran como modelo a seguir. Muchos mencionan el modelo francés y el modelo anglosajón por sus leyes de mecenazgo que ofrecen importantes estímulos fiscales.<sup>20</sup>

19. Velasco, P. P. (2013). "Mecenazgo ¿Por qué una reforma normativa?" *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, (872), 93-102.

20. Velasco, P. P. (2013). "Mecenazgo ¿Por qué una reforma normativa?" *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, (872), 93-102.

**06  
EL FILÁNTRORO  
EN SU CONTEXTO:  
¿CÓMO PERCIBE EL  
ENTORNO EN EL QUE  
LLEVA A CABO SU  
PROYECTO?**



En concreto, el sistema francés, a través de su Ley de Mecenazgo reformada en el año 2003,<sup>21</sup> permitió que los donantes individuales se beneficiasen de una desgravación fiscal de hasta el 66 % de las sumas donadas, pudiendo incrementarse en casos excepcionales.<sup>22</sup> Más allá de los importantes beneficios fiscales, esta ley introdujo como novedad el fomento de la corresponsabilidad de los ciudadanos con la sociedad, promoviendo la implicación en el mecenazgo de todos los actores de la sociedad civil: particulares, asociaciones, fundaciones y empresas.<sup>23</sup> Además, esta ley se caracterizó no solo por beneficiar el mecenazgo cultural sino también por beneficiar otros sectores como es el de la sanidad, la educación o el deporte.<sup>24</sup>

*“Ahora mismo los incentivos que hay son escasos. Hay una ley de fundaciones, pero muy poco apoyo a la acción individual o incluso a la de las empresas. Las aportaciones gratuitas solo tienen deducciones fiscales si son a favor de fundaciones y, aun así, con muchas limitaciones.” Rafael Mateu de Ros*

21. <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000791289>.

22. Velasco, P. P. (2013). “Mecenazgo ¿Por qué una reforma normativa?” Información Comercial Española, ICE: Revista de economía, (872), 93-102.

23. Lidoy, A. B.; & Esteban, I. P. (2013). “El régimen fiscal del mecenazgo en el derecho comparado: Alemania, Reino Unido, Francia y Estados Unidos”. Información Comercial Española, ICE: Revista de economía, (872), 29-44.

24. Aillagon, J.J. “Para el progreso de la cultura, ¡Seamos solidarios!” Proyecto de Valor Social CaixaBank. Informe 2019.

*“Aunque algo hemos mejorado, creo que el sistema no es motivador. En general, el tratamiento fiscal de las donaciones en España no apoya al donante y no promueve la participación.” Carmen García de Andrés*

Sin embargo, es interesante que para muchos de los entrevistados, el tratamiento fiscal de la filantropía no es una variable determinante en su actividad filantrópica.

*“Yo siempre he dicho que aquí en España la gente dice “el gran problema del mecenazgo en España es la falta de una ley de mecenazgo”. Yo creo que la ley de mecenazgo puede ayudar, pero cuando realmente estás convencido de la voluntad de la causa, la cuestión fiscal, bienvenida sea, pero yo no me muevo para nada por cuestiones fiscales, me muevo por pasión.”*

*Sergi Ferrer-Salat*

*“En España, al hablar de mecenazgo, lo primero en que se piensa es en los beneficios fiscales. Por supuesto que los beneficios fiscales son importantes, pero no son determinantes. El mecenazgo es mucho más y las motivaciones del filántropo deben ser otras. Para potenciar el mecenazgo en España, además de la cuestión fiscal, se necesitan otras medidas de educación y de apoyo a los filántropos.” Ana Suárez*

De hecho, para algunos expertos entrevistados, una de las fortalezas de la filantropía en España es que está basada en una motivación intrínseca del filántropo, que va más allá de la dimensión instrumental que supone obtener una bonificación fiscal por sus donaciones.

*“En Estados Unidos también es un tema de fiscalidad clarísimo, además de cultural. Pero en España, con una sociedad civil tan débil como tenemos, sería un error vincularlo a la fiscalidad. Concretamente, sería un error ligar el destino de la filantropía al tratamiento fiscal que tienen las donaciones monetarias. La filantropía es más que dar dinero y recibir una bonificación fiscal. Estoy segura de que muchos de los que dan en España seguirían dando con una fiscalidad diferente.” Marta Rey-García*

Así pues, tal y como apunta la responsable de relaciones internacionales de una de las principales asociaciones destinada a promover el mecenazgo en Francia (ADMICAL),<sup>25</sup> “la fiscalidad es una gran herramienta para la filantropía, pero no es la motivación definitiva”.<sup>26</sup>

25. Association pour le développement du mécénat industriel et commercial. Disponible: <http://admical.org>

26. [https://www.elconfidencial.com/cultura/2013-06-27/ley-de-mecenazgo-copiar-a-francia-no-es-tan-difícil\\_495794/](https://www.elconfidencial.com/cultura/2013-06-27/ley-de-mecenazgo-copiar-a-francia-no-es-tan-difícil_495794/)

## 06 EL FILÁNTRORO EN SU CONTEXTO: ¿CÓMO PERCIBE EL ENTORNO EN EL QUE LLEVA A CABO SU PROYECTO?

### 6.2 CULTURA FILANTRÓPICA

En palabras del actual director general de la AEF: "En España no hay una cultura de prestigiar al filántropo y al donante".<sup>27</sup> Esta visión es compartida por nuestros entrevistados, ya que tanto los filántropos como otros expertos consultados coinciden en señalar que la visión que se tiene sobre la figura del filántropo en España es más negativa que en otros países.

*"A veces da la sensación de que existe en este país un cierto complejo hacia la filantropía, como si donar un dinero a un hospital, escuela o museo no mereciera un reconocimiento social. Es muy triste que se haya llegado incluso a criticar donaciones millonarias que solo se han defendido en determinados círculos y que no haya habido una defensa abierta de esa labor. Sin duda, es un problema de arraigo cultural."*  
Moisés Chocrón

*"La filantropía de ayuda social, tipo Cáritas, está bien vista, pero de repente alguien rico dona mucho dinero y le llueven las críticas. Eso no pasa en Estados Unidos."* Ignacio Osborne

Al identificar las causas que influyen en esta visión, los entrevistados señalan tres motivos principales:

1. **La tradición católica de nuestro país**, frente a la protestante de países anglosajones, que lleva a una concepción distinta de la filantropía y una forma diferente de ponerla en práctica.

*"En España, la herencia católica de que tu mano derecha no sepa lo que hace la izquierda hace que haya mucha confidencialidad y que los filántropos no quieran aparecer."*  
Arturo Benito

*"Aquí todavía predomina una lucha de clases e ideas pseudorreligiosas frente a la generosidad y ayuda anglosajona."* Pío Cabanillas

27. [https://www.lavozdegalicia.es/noticia/sociedad/2017/11/21/espana-unico-pais-cuestiona-naturaleza-donacion/0003\\_201711G21P26995.htm](https://www.lavozdegalicia.es/noticia/sociedad/2017/11/21/espana-unico-pais-cuestiona-naturaleza-donacion/0003_201711G21P26995.htm)



## En España no hay una cultura de prestigiar al filántropo y al donante.

Los estudios académicos existentes avalan esta visión de nuestros entrevistados. En comparación con los países anglosajones en los que las iniciativas filantrópicas son una parte integral de la relación del individuo con la sociedad a la que pertenece,<sup>28</sup> los expertos señalan que, en España, la tradición católica lleva a que la filantropía sea una motivación privada entre la persona y Dios.<sup>29</sup> Esto implica, según los expertos, que por una parte, el filántropo opte por un “perfil bajo”<sup>30</sup> y, por otra, que la filantropía no se conciba como una relación entre iguales. Esta fuerte influencia religiosa explica, según los expertos, la aparición tardía de la filantropía contemporánea en España.<sup>31</sup>

La investigación sugiere que, aunque la sociedad española se ha secularizado en los últimos años y se ha incrementado la visibilidad de las organizaciones sin ánimo de lucro de carácter no religioso, la Iglesia católica sigue teniendo un importante papel en el ámbito social.<sup>32</sup> Así lo reflejan los datos de Cáritas, la organización encargada de la acción social de la Iglesia, que durante la crisis económica del 2008 duplicó el número de personas atendidas,<sup>33</sup> llegando a triplicar, durante la crisis del COVID-19.<sup>34</sup>

**2. La visión negativa que se tiene en España de la figura del empresario,** que implica que, cuando este hace filantropía algunos lo critiquen y lo consideren una forma de “lavar su imagen”.

28. Observatoire de la Fondation de France & Centre d'Étude et de Recherche sur la Philanthropie. (2015). “An Overview of Philanthropy in Europe”.

29. <https://www.elmundo.es/papel/lideres/2016/09/14/57d8086b46163fd8658b461b.html>

30. Velasco, P. P. (2013). “Mecenazgo ¿Por qué una reforma normativa?” Información Comercial Española, ICE: Revista de economía, (872), 93-102.

31. Observatoire de la Fondation de France & Centre d'Étude et de Recherche sur la Philanthropie. (2015). “An Overview of Philanthropy in Europe”. Disponible en: <https://efc.issuelab.org/resource/an-overview-of-philanthropy-in-europe.html>.

32. Rey-García, M.; Álvarez-González, L. I.; & Valls-Riera, R. (2013). “The evolution of national fundraising campaigns in Spain: nonprofit organizations between the state and emerging civil society”. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 42(2), 302-323.

33. Cáritas (2009), IV Informe. “La Acción social ante la crisis, Observatorio de la Realidad social”. Disponible: [https://www.eapn.es/ARCHIVO/documentos/documentos/347\\_091221InfoAcSoPu.pdf](https://www.eapn.es/ARCHIVO/documentos/documentos/347_091221InfoAcSoPu.pdf)

34. <https://www.eapn.es/publicaciones/95/la-accion-social-ante-la-crisis-caritas>.

**06  
EL FILÁNTRORO  
EN SU CONTEXTO:  
¿CÓMO PERCIBE EL  
ENTORNO EN EL QUE  
LLEVA A CABO SU  
PROYECTO?**



**Muchos filántropos optan por dar poca visibilidad a sus acciones filantrópicas.**

Según los expertos en la materia, esta visión negativa implica que, en ocasiones, los gestos filantrópicos de grandes empresarios sean recibidos con desconfianza e incluso con abierto rechazo,<sup>35</sup> lo que explicaría también por qué muchos filántropos optan por dar poca visibilidad a sus acciones filantrópicas.<sup>36</sup> Como apunta el presidente de la AEF, “en nuestro país la filantropía es muchas veces clandestina. Hay gente que crea una fundación y no lo dice”.<sup>37</sup>

35. Rey-García, M. (2013). “Filantropía, familia, empresa: cómo convertirlas en un triángulo virtuoso”. La Suerte de Dar. Plataforma Editorial. ISBN: 978-84-15750-58-1. (pág. 107-209).  
36. Olit, B. F.; García, C. B.; & Gross, D. (2018). “Las fundaciones filantrópicas personales y familiares en España”. AEF, Asociación Española de Fundaciones.  
37. <https://www.diariosur.es/sociedad/filantropos-fortuna-20190527133844-nt.html?ref=https:%2F%2Fwww.google.com%2F>

*“Es difícil salir a la palestra cuando la imagen del empresario en este país es tan negativa.”  
Sergi Ferrer-Salat*

*“Para muchos, desafortunadamente, la visión puede llegar a ser que los fondos provienen de un capitalismo extractivista feroz, causante de daños sociales y medio ambientales. En esta visión, el origen de los fondos descalifica ciertamente la acción filantrópica, que puede aparecer como un intento de greenwashing reputacional, sin llegar a paliar la magnitud de los efectos contemplados.”  
Marie-Stéphane Maradeix*

*“En España, el mecenas está visto como un bicho raro. La gente lo primero que piensa es que es alguien que quiere lavar, ocultar, disimular, aparentar..., esto es algo muy cruel.”  
Rafael Mateu de Ros*

**3. La concepción del Estado que existe en la sociedad española y, en concreto, el papel del estado del bienestar** es otra de las causas que explican las diferencias en la forma de llevar a cabo la filantropía en España comparado con otros países (sobre todo del mundo anglosajón) según nuestros entrevistados.

*“Vivimos todavía, en España, bajo la idea de que es el Estado el que debe cubrir las necesidades de los ciudadanos y nuestras aportaciones se limitan a los impuestos. Nos falta una cultura filantrópica.” Ana Suárez*

*“El mundo anglosajón tiene un enfoque menos asistencialista, yo creo que esto tiene muchísimo que ver con la creación y estructura de las sociedades. En el caso europeo, el garante es el Estado, mientras que, en el mundo anglosajón, el garante es la sociedad civil.”*

*María Cruz-Conde*

La investigación existente muestra que, a diferencia de países como Estados Unidos, el modelo continental europeo asegura un estado de bienestar para una mayoría social,<sup>38</sup> motivo que podría explicar el papel predominante que ha tenido la financiación pública en los proyectos sociales.

No obstante, esta aportación de las entidades públicas se ha ido reduciendo de forma progresiva en las últimas décadas<sup>39</sup> dando lugar a una mayor participación y presencia de filántropos, como ha venido siendo el caso del modelo estadounidense.<sup>40</sup> En este sentido, y como consecuencia de una negociación entre diferentes agentes del sector social, Francia reformó en el año 2003 su Ley de Mecenazgo. En palabras del exministro francés de cultura, Jean-Jacques Aillagon: “Con la Ley sobre el Mecenazgo del 2003, no quise en absoluto americanizar la sociedad francesa ni justificar la no actuación del Estado. El mecenazgo no reemplaza la acción pública, ni al revés, son lógicas complementarias”.<sup>41</sup> Asimismo, algunos de nuestros entrevistados apuntan también a la importancia de esta complementariedad entre lo público y privado.

*“En nuestro caso, estamos encantados de poder llegar donde la acción pública no llega, o incluso de liberar a la acción pública de ciertas acciones para que, así, puedan dedicar los recursos públicos a otras necesidades sociales.” Elena Tejedor*

38. Rey-García, M. (2013). “Filantropía y participación en el albor del siglo XXI”. Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía, (872), 7-18.

39. Rubio, J.J.; & Sosvilla, S. “El sector fundacional en España. Atributos fundamentales (2008-2014)”. Tercer informe. Asociación Española de Fundaciones (AEF). 2016.

40. García, S. M. (2018). Cuadernos de la Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa.

41. Rubio, J.J.; & Sosvilla, S. (2016). “Para el progreso de la cultura, ¡Seamos solidarios!” Proyecto de Valor Social. CaixaBank. Informe 2019.

## 06 EL FILÁNTRORO EN SU CONTEXTO: ¿CÓMO PERCIBE EL ENTORNO EN EL QUE LLEVA A CABO SU PROYECTO?

A pesar de todos estos aspectos que indican la falta de una cultura filantrópica en España, todos nuestros entrevistados coinciden en señalar la generosidad como un valor que está muy arraigado en nuestra sociedad. Esta percepción es corroborada con datos sobre la generosidad de los españoles en situaciones de emergencia. Por ejemplo, España encabezó el envío de ayuda en las catástrofes del terremoto de Nepal de 2015 o el de Haití en 2010.<sup>42</sup> Asimismo, un estudio elaborado por la Asociación Española de Fundraising (AEFr) revela que nueve de cada diez españoles han colaborado con alguna asociación sin ánimo de lucro a lo largo de su vida.<sup>43</sup> Sin embargo, en línea con nuestros entrevistados, muchos expertos apuntan a que esta ayuda es puntual y carece de un compromiso a largo plazo.

Es por ello por lo que algunos entrevistados mencionan que lo que realmente ocurre es que la filantropía es una forma relativamente reciente de canalizar la generosidad de los españoles. Del mismo modo, los estudios existentes reflejan que el sector filantrópico está menos desarrollado en España en relación con otros países del entorno.<sup>44</sup> En este sentido, nuestros expertos perciben una tendencia positiva que viene determinada por los propios cambios en la sociedad que empujan a los filántropos con mayores recursos, normalmente dueños de grandes compañías, a comprometerse más.

---

## A pesar de la falta de una cultura filantrópica en España, la generosidad es un valor muy arraigado en nuestra sociedad.

*“Creo que estamos viviendo un movimiento donde todos los individuos estamos exigiendo más: como consumidores, no vamos a consumir de las empresas que hagan mal las cosas; como empleados, no vamos a querer trabajar para empresas que no tengan un propósito claro y, como ahorradores, queremos que nuestras inversiones estén alineadas con nuestros valores. Entonces creo que, como sociedad, claramente estamos luchando y vamos en la buena dirección.” Arturo Benito*

También como veremos más adelante, los entrevistados señalan que la nueva filantropía está contribuyendo a cambiar de alguna forma esta cultura filantrópica, a desligarla de la figura del gran empresario y hacerla más accesible, más cercana.

42. <https://ayudaenaccion.org/ong/blog/espana/espanoles-solidarios/>

43. Asociación Española de Fundraising, (2018). “La colaboración de los españoles con las entidades no lucrativas”. Disponible: [https://www.aefundraising.org/wp-content/uploads/2017/09/Resumen-Ejecutivo-Perfil\\_Donante\\_2018\\_DEF.pdf](https://www.aefundraising.org/wp-content/uploads/2017/09/Resumen-Ejecutivo-Perfil_Donante_2018_DEF.pdf)

44. Archambault, E. (2009). “The third sector in Europe: Does it exhibit a converging movement?”. B. ENJOLRAS and KH SIVESIND Edrs, Civil Society in Comparative Perspective, Comparative Social Research, 26, 3-24.

### 6.3 ECOSISTEMA DE LA FILANTROPÍA

Relacionado con la falta de cultura filantrópica, varios de nuestros entrevistados, mayoritariamente los de perfil estratégico, citan la falta de un ecosistema de filantropía sólido como otra de las tareas pendientes en España. Esto también es señalado por estudios académicos que indican que, junto con otros países, a España todavía le falta crear puntos de encuentro entre filántropos e instrumentos que fomenten la participación de la sociedad.<sup>45</sup>

Dos ideas principales subyacen detrás del concepto de ecosistema, tal y como lo entienden filántropos y expertos: la existencia de redes de filantropía, la colaboración entre los distintos agentes relacionados con la filantropía y la disponibilidad de formación especializada en filantropía.

#### 1. Redes de filantropía y de colaboración entre distintos agentes

En relación a las redes de filantropía, algunos evocan la necesidad de crear foros o espacios de encuentro en los que los filántropos puedan compartir ideas, dudas, proyectos y buenas prácticas. Al hacerlo, citan el ejemplo de otros países en los que existen este tipo de redes, en algunos casos creadas por los propios filántropos (como es el caso de The Giving Pledge en los Estados Unidos)<sup>46</sup> y en otros promovidas por el Estado (por ejemplo, La Fondation de France, en Francia).<sup>47</sup>

45. Velasco, P. P. (2013). "Mecenazgo ¿Por qué una reforma normativa?" Información Comercial Española, ICE: Revista de economía, (872), 93-102.

46. "The Giving Pledge" (<https://givingpledge.org/About.aspx>). Cofundado por Melinda, Gates Foundation y Warren Buffet, este movimiento reúne a 200 de las personas y familias más ricas del planeta, distribuidas en más de 23 países, en torno al compromiso de donar a causas benéficas.

47. La Fondation de France (<https://www.fondationdefrance.org/fr>) se trata de la principal red de filantropía en Francia, que reúne no solo a filántropos, también a voluntarios y agentes del sector social. Cuenta, por un lado, con proyectos propios "multicausas" en los que pueden invertir los filántropos y, por otro, con un sistema de acompañamiento que incluye consejos de expertos, apoyo metodológico, financiación, *networking* y buenas prácticas.

**06  
EL FILÁNTRORO  
EN SU CONTEXTO:  
¿CÓMO PERCIBE EL  
ENTORNO EN EL QUE  
LLEVA A CABO SU  
PROYECTO?**

**Para crear un ecosistema filantrópico es necesario que existan redes de colaboración entre distintos agentes y formación especializada en filantropía.**

*“Hemos estado trabajando en una iniciativa durante unos años llamada Ideas y Filantropía, que era un grupo de personas que trabajábamos en el mundo de la filantropía o que pertenecíamos a familias empresarias o a fundaciones. Nos reuníamos una vez al mes con el objetivo de intentar generar un movimiento como The Giving Pledge y crear modelos inspiradores. Me gustaría que existiera una estructura que estableciera un vínculo entre todos los que queremos dar, que tenemos perfiles y motivaciones parecidas para, entre otros, poder hacer donaciones conjuntas.”*

*Inés Entrecanales*

Resulta interesante observar, sin embargo, que otros ponen el énfasis en la necesidad de reforzar los lazos de los filántropos hacia afuera, es decir, fomentando una mayor colaboración entre estos últimos y otros agentes de la sociedad civil.

*“Hay que abrir los círculos de filántropos, que en mi opinión ya están conectados entre sí, a otros expertos del ámbito social, a las ONG y a los beneficiarios. Esa cercanía es la manera para ellos de ver si realmente el dinero se emplea conforme a sus valores, si tienen el impacto que esperan. La cercanía es, en mi opinión, el filtro ético.”* Marta Rey-García

*“Además de redes y plataformas donde compartir un diagnóstico social común de la filantropía, hacen falta redes conectadas con la sociedad civil. Toda iniciativa que conecta la gobernanza de una estructura filantrópica con organizaciones de la sociedad civil, a través de la participación de expertos, ONG, voluntarios, en el proceso de decisión, es algo que beneficia a la filantropía y la sociedad en general, y multiplica el impacto social.”*

*Isabelle Le Galo Flores*

## 2. Formación especializada en filantropía

La falta de formación y conocimientos específicos en filantropía e impacto social es otro de los temas que varios de nuestros entrevistados evocan al caracterizar su entorno. Al ser un ámbito en constante evolución y cuyas fronteras son cada vez más ambiguas, muchos se quejan de carecer de herramientas a la hora de discriminar entre distintos proyectos o de decidir acerca de la mejor forma de asignar los recursos disponibles.

*“En este sector, el riesgo de hacer las cosas mal, si no tienes el foco en crear impacto, es muy alto. ¿Cómo evitarlo? Siendo muy conscientes de la responsabilidad que tenemos y, sobre todo: formación, formación y formación. Hace falta que el ecosistema se desarrolle desde la base, educando a las nuevas generaciones de universitarios en estos temas, creando aceleradoras de proyectos sociales, organizando charlas, creando redes, etc.” Arturo Benito*

De igual forma, muchos expertos coinciden en señalar que, para fomentar un ecosistema de filantropía sólido en España, es necesaria la educación en edades tempranas. En este sentido, cuando Francia modificó su Ley de Mecenazgo, el Gobierno no solo aplicó importantes incentivos fiscales, sino que además estableció una política de educación que apoyaba la medida.<sup>48</sup> Como indica Jean-Jacques Aillagon, exministro de cultura francés: “Más allá de la aprobación de la Ley y de los beneficios fiscales que supuso para las empresas y los particulares donantes, destaca la importante labor “pedagógica” que siguió a la nueva ley para difundirla y darla a conocer entre las grandes fundaciones del sector y entre la población civil”.<sup>49</sup> Aunque aún lejos del modelo de otros países, los entrevistados también señalan que en España se están realizando avances en este sentido.

*“Yo creo que antes, o tenías vocación personal, o lo veías en casa; si no, era más difícil. Sin embargo, hoy en día lo están llevando a los colegios, que yo creo que eso también ayuda a la juventud para que en el futuro no solo sea un cumplimiento legal.” Blanca Osborne*

48. “Filantropía: Una aproximación al arte de dar”. Artículos Colección La Caixa. Disponible en: <https://coleccion.caixaforum.com/articulo-filantropia-una-aproximacion-al-arte-de-dar>

49. Aillagon, J.J. “Para el progreso de la cultura, ¡Seamos solidarios!” Proyecto de Valor Social. Caixabank. Informe 2019.

## 06 EL FILÁNTRPO EN SU CONTEXTO: ¿CÓMO PERCIBE EL ENTORNO EN EL QUE LLEVA A CABO SU PROYECTO?

No solo en el campo de la educación, sino que, de una forma u otra, la mayoría de nuestros entrevistados son optimistas y observan una progresiva, si bien algo lenta, consolidación del ecosistema de la filantropía en España. De hecho, algunos comparan la evolución de este ecosistema con el del ecosistema del emprendimiento en España, que en las tres últimas décadas ha experimentado un crecimiento notable. En el caso de la filantropía, esta evolución se plasma en una mayor voluntad para lanzar proyectos colaborativos que reúnen a varios filántropos con otros agentes como pueden ser entidades gubernamentales, ONG o empresas sociales.

La evidencia proporcionada por nuestros entrevistados y expertos es sustentada cuantitativamente por The Global Philanthropy Index (2018).<sup>50</sup> Como indica la Tabla 13, la filantropía en España todavía no ha alcanzado suficiente madurez, siendo su entorno el menos propicio para la filantropía en comparación con otros países vecinos, tales como Francia y países anglosajones, como Reino Unido y Estados Unidos. En línea con nuestros entrevistados, la tabla refleja que lo que nos hace tener un entorno filantrópico menos favorable, no es tanto nuestro marco burocrático o legal

(facilidad de creación y gestión de proyectos filantrópicos, incentivos fiscales, etc.), sino una peor relación entre lo público y lo privado, así como una menor cultura filantrópica.

En este sentido, el informe sugiere diversas acciones para impulsar la filantropía en España, como por ejemplo adoptar medidas regulatorias a largo plazo o concienciar sobre la importancia de la filantropía para la madurez de la sociedad civil.<sup>51</sup> Algunas de estas recomendaciones serán analizadas en detalle en el Capítulo 8.

50. <https://globalindices.iupui.edu/environment/index.html>

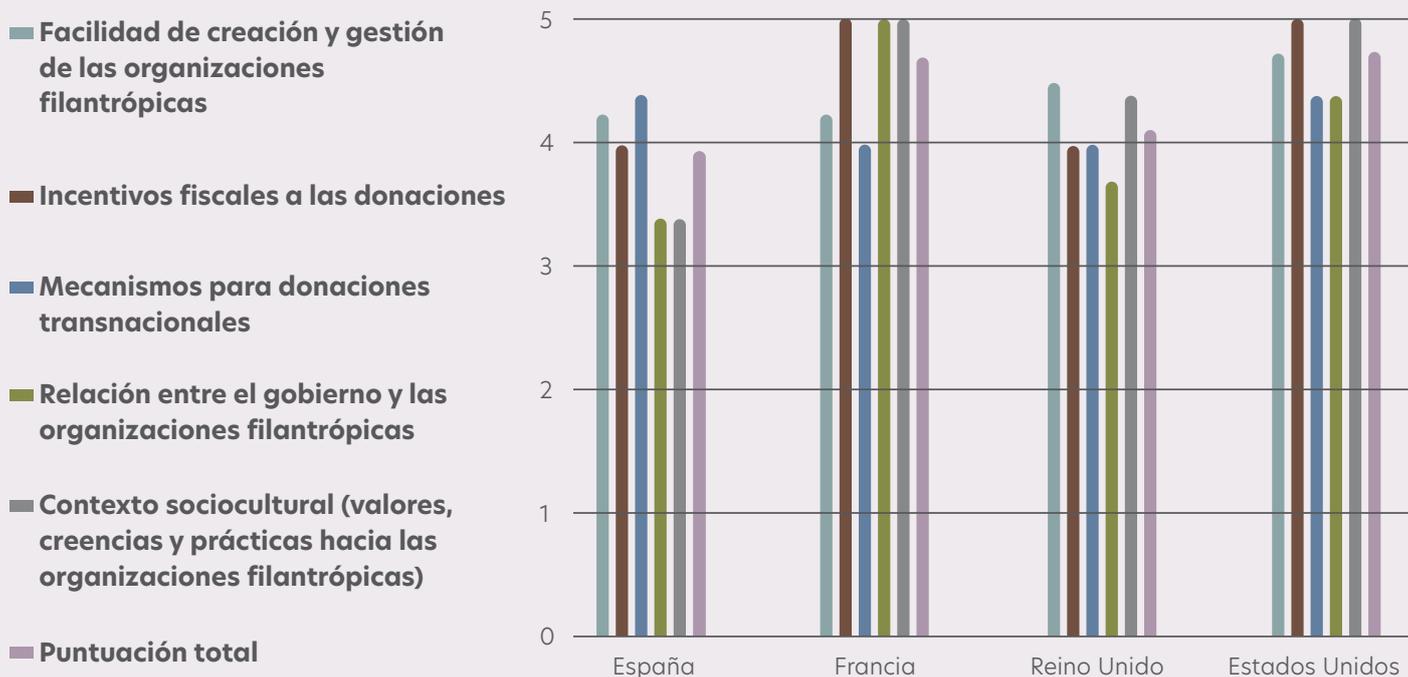
51. Peñalosa-Esteban, Isabel (2018). "Country Report 2018: Spain".

Disponibile: <https://scholarworks.iupui.edu/bitstream/handle/1805/16750/Spain.pdf?sequence=1>



**Tabla 13: El entorno filantrópico en España en comparación con otros países**

Fuente: Elaboración propia a partir del Global Philanthropy Index 2018.



# 07 UNA MIRADA AL FUTURO: ¿CÓMO SE CONCIBE LA FILANTROPÍA DEL MAÑANA?



A lo largo de este apartado, realizamos un análisis del futuro de la filantropía en España centrándonos en dos aspectos que todos nuestros entrevistados han señalado como claves al hablar de filantropía en el largo plazo:

1. Por una parte, su visión sobre el futuro de su propio proyecto filantrópico, la forma de llevar a cabo la sucesión del mismo y los retos que conlleva dicha sucesión.
2. Por otra parte, su visión sobre los cambios que se están produciendo en el contexto de la filantropía y cómo dichos cambios van a afectar la forma en que se llevará a cabo su proyecto filantrópico en el futuro.

## 7.1 LA SUCESIÓN DEL PROYECTO FILANTRÓPICO: ¿CUÁLES SON LOS PLANES DE FUTURO DE NUESTROS ENTREVISTADOS PARA SU PROYECTO FILANTRÓPICO?

¿Tienen los proyectos filantrópicos en España una vida después de la marcha de su fundador? ¿Consiguen trascender por varias generaciones? Interrogados sobre este tema, todos los filántropos que hemos entrevistado expresan su deseo de que el proyecto filantrópico perviva más allá de su persona. Sin embargo, no todos arrojan el mismo grado de confianza en que este deseo se vaya a materializar, ni todos tienen las mismas expectativas sobre cómo se debe llevar a cabo esta sucesión.

Así, el perfil emocional tiende a ser el más pesimista respecto al futuro al considerar, como hemos mencionado anteriormente, que el proyecto es indisociable de su persona.

*“Es un proyecto muy personal, somos como el último mohicano, todos los demás han claudicado.” Pío Cabanillas*

La investigación existente también señala que, sobre todo en caso de proyectos liderados por su fundador, la identidad del filántropo está tan ligada a la del proyecto filantrópico que incluso el propio entorno es incapaz de diferenciar entre la una y la otra.<sup>52</sup>

En el caso del perfil **generacional**, al concebir el proyecto como una forma de transmitir un legado familiar, suele albergar esperanzas de que, llegado el momento, algún miembro de la siguiente generación lidere el proyecto. En este sentido, los estudios indican que este deseo de transmitir el legado filantrópico es especialmente importante en el caso de familias empresarias filantrópicas.<sup>53</sup>

52. Adams, T. (2005). “Founder transitions: Creating good endings and new beginnings”. Baltimore, MD: The Annie E. Casey Foundation.

53. Richards, M. M.; Zellweger, T. M.; & Englisch, P. (2016). “Family business philanthropy. Creating lasting impact through values and legacy”. EY-University of St. Gallen.

## 07 UNA MIRADA AL FUTURO: ¿CÓMO SE CONCIBE LA FILANTROPÍA DEL MAÑANA?

Sin embargo, es interesante que este firme deseo de transición generacional no va acompañado de un plan de sucesión concreto, a pesar de que planificar esta sucesión es esencial para afrontar el cambio de manera eficiente.<sup>54</sup> Esta falta de planificación que identificamos en el caso de nuestros entrevistados es igualmente apoyada por la investigación científica. Según un estudio, de media, el porcentaje de organizaciones sin ánimo de lucro que no organizan la transición del liderazgo asciende al 74%.<sup>55</sup>

*“Me encantaría que alguien de la siguiente generación continuara con el proyecto, pero aún no estamos pensando ningún plan de sucesión. Me gustaría continuar muchos años porque es un trabajo que me encanta y me enriquece como persona.” Felipa Jove*

Asimismo, tanto perfiles **emocionales** como **generacionales** coinciden en señalar que liderar un proyecto de este tipo requiere mucha involucración y dedicación a tiempo completo, lo que dificulta encontrar un sucesor que pueda y quiera hacerse cargo de este.

*“El puesto de presidente es muy ejecutivo y sin remuneración. Requiere mucha implicación, por lo que es difícil encontrar a alguien más joven que pueda dedicarse a esto sin percibir ingresos.” Soledad Herreros de Tejada*

*“Ahora tengo sobrinos que están en la empresa familiar, que sí están interesados en esto. Pero la verdad es que, en el día a día, todo el mundo vive tan rápido que es difícil parar. A todo el mundo le entusiasma, pero sacar tiempo para ocuparse de ello, yo veo que es difícil.”*

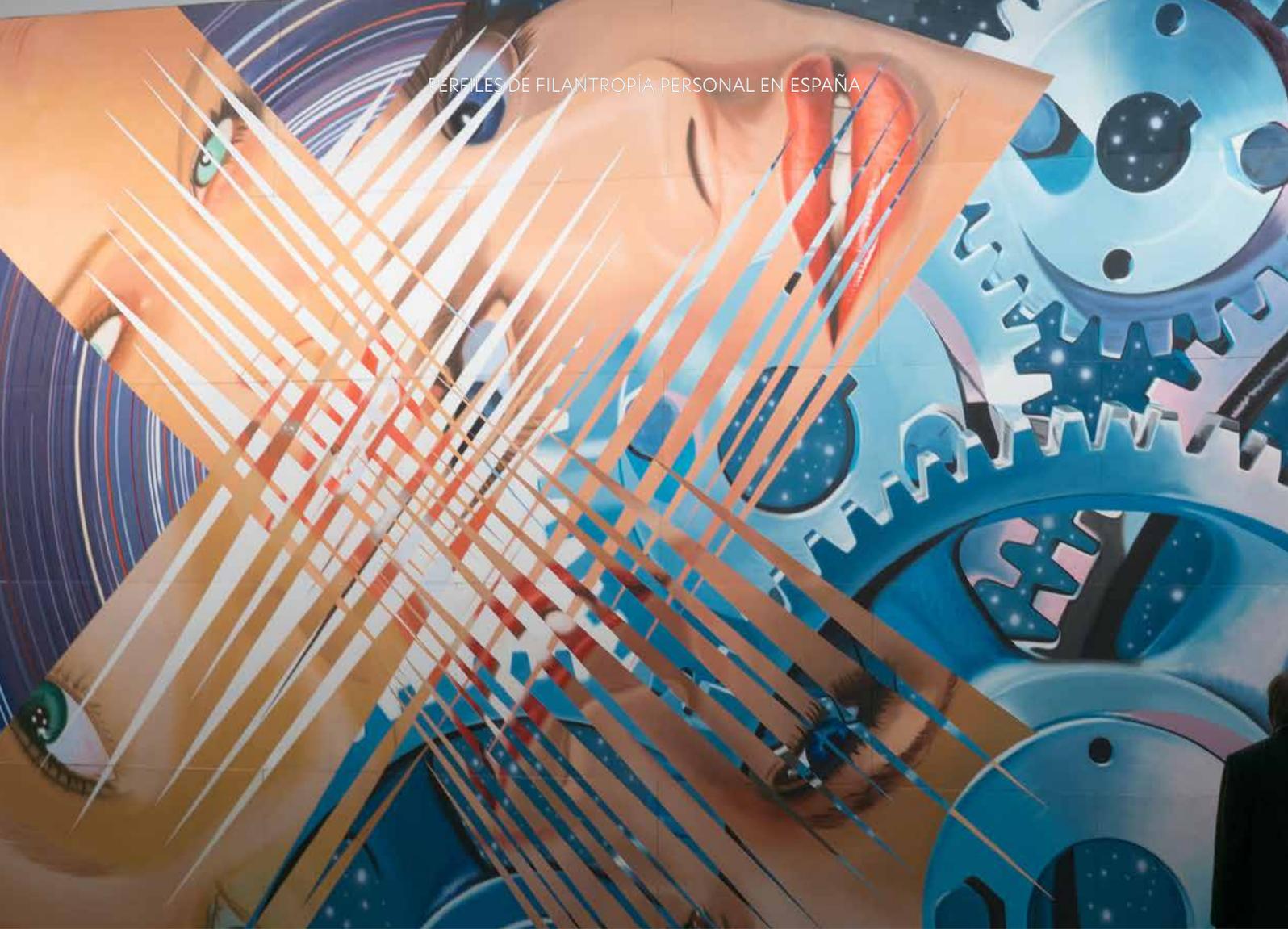
*Cecilia Alvargonzález*

Es quizás por ello que, al contemplar la posibilidad de que las nuevas generaciones retomen el proyecto, algunos sugieren que estos deben primero asegurar su independencia económica, para poder dedicarse al proyecto sin preocupaciones de índole financiera. En este sentido, los estudios indican que los recién graduados comparten esta visión de que antes de adentrarse en el mundo de la filantropía deben conseguir un nivel mínimo de ahorros.<sup>56</sup>

54. National Center for family philanthropy (2015). “Family Philanthropy Transitions: Possibilities, problems and potential”.

55. Santora, J. C.; Sarros, J. C.; Bozer, G.; Esposito, M.; & Bassi, A. (2015). “Nonprofit executive succession planning and organizational sustainability”. The Journal of Applied Management and Entrepreneurship, 20(4), 66-83.

56. Linscott, K. G. (2011). “Filling the leadership pipeline: Driving forces and their effect on the next generation of nonprofit leaders”. SPNHA Review, 7(1), 4.



*“Los jóvenes necesitan primero tener una situación económica con la que puedan dedicar gran parte del tiempo a la fundación, una acción puramente filantrópica. Pero claro, eso limita las posibilidades y el interés por participar, porque de esto no se vive económicamente.” Luis Hernando de Larramendi*

Conscientes de las dificultades que la falta de un liderazgo claro puede suponer para la supervivencia del proyecto filantrópico, los **perfiles estratégicos** insisten en la importancia de contar con un plan detallado para la sucesión. En estos planes, contemplan distintas estrategias que van encaminadas a hacer que el proyecto se desligue del liderazgo de una persona, como por ejemplo:

- a) La profesionalización del equipo directivo.
- b) La consecución de la autosostenibilidad financiera del proyecto.
- c) La absorción del proyecto por otras entidades sociales (si bien este es el escenario menos común).

*“Ha sido muy planificado, yo tenía clarísimo que yo no quería morir con un proyecto, ni que el proyecto se muriese conmigo. Hubo una época de transición. Una de las cosas que hice en el patronato es estar el tiempo necesario hasta que se quedó en manos de una persona que lo llevase bien.” María Entrecanales*

## 07 UNA MIRADA AL FUTURO: ¿CÓMO SE CONCIBE LA FILANTROPÍA DEL MAÑANA?

*“No se plantea una duración infinita del proyecto y tampoco una limitada. Pero por supuesto la idea es que el proyecto continúe hasta resolver la problemática que nos atañe y en ese respecto se podría considerar la continuación vía otros actores de interés.”*

*Marie-Stéphane Maradeix*

Dado que numerosos expertos señalan la importancia de estas estrategias para el buen funcionamiento de la filantropía, las analizaremos en detalle en el siguiente capítulo, donde estudiaremos las mejores prácticas identificadas en materia de filantropía.

### 7.2 LA NUEVA FILANTROPÍA: ¿CUÁL ES LA OPINIÓN DE LOS ENTREVISTADOS SOBRE LOS CAMBIOS QUE SE ESTÁN PRODUCIENDO EN EL ÁMBITO DE LA FILANTROPÍA?

Como mencionamos en el Capítulo 1, la filantropía es un concepto muy amplio en el que conviven diferentes visiones sobre la forma de llevar a cabo la filantropía. En este sentido, en España la filantropía tradicional convive con una concepción más moderna (también conocida como nueva filantropía o filantropía estratégica) que, aunque se trata de un fenómeno relativamente reciente en España,<sup>57</sup> a nivel global sigue una tendencia

creciente a adoptar principios de gestión empresarial en la concepción y diseño de los proyectos filantrópicos.<sup>58</sup>

La adopción de este modelo responde, por un lado, a la creciente implicación de empresarios y emprendedores en la resolución de problemas sociales y medioambientales, un fenómeno cuyos inicios se atribuye en 1889 al empresario Andrew Carnegie y su obra conocida como “The Gospel of Wealth” (el evangelio de la riqueza).<sup>59</sup> Por otro lado, la filantropía moderna ha ido encontrando un hueco creciente entre aquellos filántropos que, preocupados por la sostenibilidad financiera de sus proyectos a largo plazo, buscan reducir el riesgo de descapitalización y la dependencia de las donaciones.<sup>60</sup>

57. Rey-García, M., & Álvarez-González, L. I. (2015). EUFORI study.

58. Brest, P. (2015). “Strategic philanthropy and its discontents” The EVPA survey (2017/2018). “Investing for impact”. European Venture Philanthropy Association.

Phillips, S.; & Jung, T. (2016). “A New’New’Philanthropy”: from impetus to impact. The Routledge companion to philanthropy.

59. Carnegie, A. (1889). “Wealth”. The North American Review, 148(391), 653-664.

60. Harvey, C.; Gordon, J.; & Maclean, M. (2020). “The ethics of entrepreneurial philanthropy”. Journal of Business Ethics, 1-17.



## 07 UNA MIRADA AL FUTURO: ¿CÓMO SE CONCIBE LA FILANTROPÍA DEL MAÑANA?



Entre nuestros entrevistados, también percibimos una tendencia similar que se refleja claramente en el perfil que hemos denominado **estratégico**, ya que en estos casos encontramos numerosos ejemplos de proyectos filantrópicos que buscan la sostenibilidad financiera, que enfatizan el carácter transformador de su solución y que tratan de aplicar criterios de gestión empresarial en sus proyectos. Pero también observamos que muchos de los proyectos gestionados por los perfiles **generacionales** y **emocionales** están evolucionando en este sentido y experimentan con modelos que incluyen algunos aspectos de esta nueva filantropía, como por ejemplo, al tratar de desarrollar proyectos con

ánimo de lucro que complementen las donaciones al proyecto.

No obstante, resulta interesante observar una importante variedad en el grado y la forma en que los filántropos entrevistados adoptan la filantropía moderna. Esta diversidad se traduce en que cuando los entrevistados hablan de la nueva filantropía, no se refieren exclusivamente a la sostenibilidad financiera del proyecto, sino que también mencionan aspectos relativos a la eficiencia y eficacia con la que se resuelven las problemáticas sociales.

*“Creo que todavía no ha calado en España que la filantropía pueda insertarse en modelos de inversión social con rasgos de carácter financiero que permitan ampliar su capacidad de impacto y la sostenibilidad de las propuestas filantrópicas. No se trata de un proceso de filantropía financiera sino de avanzar desde modelos de filantropía más emotiva y encaminarse hacia una filantropía más estratégica, racional y enfocada a resultados e impacto medible.”*

*Carmen García de Andrés*

En algunos casos, su posición más prudente respecto a la filantropía moderna responde a que perciben un riesgo de desviación de la misión social, ya que ven esta incompatible con la obtención de un rendimiento económico.

*“Yo creo que no entra dentro del ámbito de los objetivos de la fundación. Ni el retorno ni la rentabilidad económica. Ni siquiera es una inversión, porque las inversiones siempre tienen objetivos de retorno. El retorno que se espera no es económico, es humano.”* *María Guisasola*

También temen que un foco exclusivo en la rentabilidad económica acabe por pervertir el concepto de la filantropía.

*“Está surgiendo una corriente potentísima de emprendimiento social, y eso es fantástico, pero me preocupa que a veces se apropie del lenguaje de la filantropía. Obviamente esta tendencia es mucho más atractiva. No solo te sientes muy útil y solidario con la sociedad, sino que además obtienes un retorno. Hay muchos que se están sumando a ello, pero tengo sentimientos encontrados porque no siempre está motivado por la resolución de una problemática social.”* *María Entrecanales*

Así pues, si bien muchos abogan por una visión más emprendedora de la filantropía, otros insisten en la importancia de no perder el carácter generoso de su iniciativa, que en su opinión le dota de autenticidad.

*“Más que de filantropía empresarial, creo que es mejor hablar de capitalismo consciente. Se trata de ahondar en la autenticidad del papel de la empresa como agente social fundamental. Tiene que ver con modelos híbridos, más que con eliminar el modelo de donaciones frente al de generación de ingresos. La dualidad entre destinatario y financiador en muchos casos no permite un modelo empresarial cien por cien.”* *Carmen García de Andrés*

**07  
UNA MIRADA AL  
FUTURO: ¿CÓMO  
SE CONCIBE LA  
FILANTROPÍA  
DEL MAÑANA?**

---

**Las nuevas  
generaciones son las  
impulsoras del cambio  
hacia una nueva  
filantropía.**

Por último, nuestros entrevistados citan a menudo a las nuevas generaciones como impulsoras de este cambio hacia una nueva filantropía, ya que estas, igual que sus homólogos anglosajones, abogan por una disrupción del modelo filantrópico tradicional, adoptando una visión más empresarial de la misma, en la que conceptos como el emprendimiento social y la inversión de impacto están mucho más presentes a la hora de hablar de filantropía.<sup>61</sup> En este sentido, un reciente informe, revela que las nuevas generaciones muestran menos interés por las donaciones puramente monetarias como principal herramienta filantrópica.<sup>62</sup> En concreto, este estudio revela que mientras que, para el 45% de los *baby boomers*,<sup>63</sup> las donaciones monetarias hacen la diferencia a nivel de impacto, para los *millennials*,<sup>64</sup> este porcentaje se reduce al 25%.

En resumen, de nuevo la diversidad de perfiles entre nuestros entrevistados implica que su visión sobre el futuro de la filantropía no pueda ser entendida sin tener en cuenta esta diversidad.

***“El panorama del gran filántropo español es muy diverso y, además, es muy bueno que lo sea. No todos los filántropos se sienten identificados con una forma específica de hacer filantropía y no todas las causas se pueden resolver de la misma manera. La filantropía estratégica no es para todo el mundo y tampoco lo es la caritativa. Algunos problemas sociales no se prestan a un tipo de filantropía estratégica y sería una pena que la dimensión caritativa no fuera atendida.”***  
Marta Rey-García

Es por ello por lo que, a la hora de situar a nuestros entrevistados entre la filantropía tradicional y la más moderna, es necesario especificar a qué tipo de filántropo nos referimos. Y no solo esto, sino que, como hemos visto a lo largo de los diferentes capítulos, la filantropía tiene múltiples dimensiones, por lo que también es importante especificar a qué dimensión de la filantropía nos referimos.

61. The Economist Intelligence unit (2017). “Passing the Torch: Next-generation philanthropists”. BNP Paribas Wealth Management.

62. Rovner, M.; Loeb, P.; & Vogel, G. (2013). “The next generation of American giving: The charitable habits of Generations” Y, X, Baby Boomers, and Matures. Study report commissioned by Blackbaud Inc., Charleston, SC.

63. Nacidos entre 1946-1964.

64. Nacidos entre 1981-1995.

## 07 UNA MIRADA AL FUTURO: ¿CÓMO SE CONCIBE LA FILANTROPÍA DEL MAÑANA?

Como se muestra en el Tabla 14, los tres perfiles estarían más cerca de la filantropía moderna que de la tradicional en cuanto a la forma de entender la filantropía. Para el filántropo tradicional, la filantropía está más vinculada a la concepción cristiana de la caridad,<sup>65</sup> que centra sus esfuerzos en aliviar el sufrimiento ajeno. Frente a este modelo caritativo, tal y como explicamos en el Capítulo 1 al construir la definición de filántropo, para nuestros entrevistados, la filantropía aspira a un modelo más transformador, enfocado en atacar la raíz de la problemática social que quieren resolver. Los tres perfiles también se sitúan más cerca de la filantropía moderna que de la tradicional en cuanto a la forma de asignar recursos al proyecto filantrópico,<sup>66</sup> en la medida que tratan de canalizar, como lo haría un emprendedor, una variedad de recursos para impulsar un proceso estructurado de cambio en vez de limitarse a donaciones económicas (lo que hemos observado en el Capítulo 5 al constatar la multidimensionalidad de los mecanismos utilizados por la mayoría de los filántropos).

Sin embargo, en relación con la forma de implementar el proyecto filantrópico, observamos diferencias entre nuestros perfiles que sitúan a unos más cerca de la filantropía moderna que a otros. Por ejemplo, para el perfil **emocional**, los recursos se asignan siempre en función de la causa, mientras que el **estratégico** hace un análisis más racional de esta asignación, buscando maximizar el impacto, lo que encaja mejor en el concepto de filantropía moderna. También hay diferencias en las alianzas que se establecen para el desarrollo del proyecto, que son una clave fundamental en

el proyecto del **estratégico**, pero no tanto para los **emocionales** ni los **generacionales**. Como ya comentamos en el Capítulo 5, el riesgo de desviación de la misión hace que estos perfiles desarrollen el proyecto de manera más personalista, lo que es más propio de una filantropía tradicional.

Finalmente es interesante destacar que, aunque el **estratégico** es el perfil que más se acerca a la filantropía moderna en cuanto a la medición del impacto, los tres perfiles están aún más cerca de la visión tradicional en este aspecto, en la que este impacto se asume, pero no se trata de medir con indicadores. De hecho, como veremos en el próximo capítulo, para muchos, la medición del impacto es la gran asignatura pendiente en materia de filantropía.

65. Carnie, C. (2017). "How philanthropy is changing in Europe". Policy Press.

66. Sulek, M. (2010). "On the modern meaning of philanthropy". Nonprofit and voluntary sector quarterly, 39(2), 193-212.

**Tabla 14: Filántropo tradicional o moderno ¿Cómo son los filántropos del estudio?**

Fuente: Elaboración propia.

<b>Filántropo tradicional:</b>	 Perfil emocional  Perfil generacional  Perfil estratégico	<b>Filántropo moderno:</b>
<p><b>Caritativo</b> Se enfoca en “aliviar los síntomas”.</p>		<p><b>Transformador</b> Se enfoca en atacar la raíz del problema.</p> 
<p><b>Benefactor</b> Actúa principalmente a través de la donación de recursos económicos para mitigar un problema social.</p>		<p><b>Emprendedor</b> Canaliza diversos recursos económicos y no económicos para impulsar un proceso organizado de cambio social.</p> 
<p><b>Sentimental</b> Asigna recursos en función de la causa.</p>	 	<p><b>Estratégico</b> Asigna recursos con criterios de eficiencia e impacto social.</p> 
<p><b>Personalista</b> Actúa en solitario con el fin de implementar el proyecto a su manera.</p>	 	<p><b>Colaborativo</b> Busca alianzas para lograr mayor impacto.</p> 
<p><b>Actúa con fe</b> Da por hecho el impacto generado.</p>	 	<p><b>Sistemático</b> Establece un sistema de medición del impacto generado.</p> 

# 08 RECOMENDACIONES Y MEJORES PRÁCTICAS

Al tratarse de un fenómeno relativamente reciente en España y, sobre todo, en continua evolución, es difícil encontrar grandes consensos sobre lo que son buenas prácticas en filantropía. A la dificultad de definir estas buenas prácticas se une el hecho de que, como es evidente a lo largo de este informe, dada la diversidad de perfiles de filántropos, resulta prácticamente imposible definir un conjunto de buenas prácticas que puedan aplicarse a todos los filántropos.

Por este motivo en este capítulo nos centramos en ilustrar algunos de los debates más interesantes que actualmente existen en el campo de la filantropía, como por ejemplo el referido a la importancia y forma de medir el impacto. Adicionalmente, el capítulo analiza aspectos de la práctica de la filantropía sobre los que existe un mayor consenso a la hora de considerarlos buenas prácticas, para que el sector pueda crecer y generar un mayor impacto: la profesionalización de la filantropía, el papel de la digitalización y la necesidad de construir alianzas entre los distintos actores implicados. Finalmente se sugiere también como mejor práctica la necesidad de combinar filantropía moderna y tradicional, dada la heterogeneidad de los perfiles de filantropía en España.

## 8.1 LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA FILANTROPÍA

En línea con la difusión del concepto de filantropía moderna en España, el sector filantrópico aboga cada vez más por aplicar las mejores prácticas de gestión del sector empresarial a la práctica de la filantropía, con el fin de profesionalizarla, opinión que también comparten algunos de nuestros entrevistados.

*“Creo que también sería buenísimo, incluso dentro de ese ámbito totalmente individual y privado de filantropía, adoptar una visión profesional. Para mí, esto consiste en identificar muy bien los objetivos y asignar los recursos filantrópicos de manera eficiente. Es decir, lo mismo que hacen estas personas con sus empresas, que lo hagan cuando dan: piénsalo bien, hazlo bien, aplica los mismos criterios de rigor como lo haces en tu compañía. Hay que tener un plan y ejecutarlo bien.”* Teresa Sanjurjo

Esta profesionalización de la filantropía va más allá del desarrollo de un plan para implementar el proyecto. Implica además aplicar las mejores prácticas de gobierno corporativo de las organizaciones empresariales a la práctica de la filantropía, especialmente a las fundaciones. Desde diversos ámbitos, se les exige una mayor transparencia en cuanto a sus procesos de gestión, el uso de sus fondos y la presentación de sus cuentas. Esta transparencia se ha convertido en un requi-

sito para la supervivencia de muchos proyectos filantrópicos, pues tanto los donantes individuales como las entidades financiadoras la reclaman cada vez en mayor medida.<sup>67</sup>

Según indica un reciente informe de la AEF, esta falta de transparencia se explica porque la discreción se confunde a veces con la opacidad, lo que lleva a muchos filántropos a no ser transparentes para preservar el anonimato y evitar la crítica social.<sup>68</sup> Nuestros entrevistados también reconocen que la amplia discreción de la que goza el filántropo para llevar a cabo su proyecto puede desembocar en una gestión poco transparente.

*“Al final, si tú tienes un patrimonio, puedes establecer con qué figura tú estableces el patronato, tú estableces y decides en los estatutos a qué te quieres dedicar y qué quieres hacer. Sin depender de nadie. Y esto puede ser peligroso porque puedes tender a la opacidad. Por eso en nuestro caso se estableció la necesidad de auditorías externas independientes y de un número mínimo de patronos externos de contrastada valía y reputación.”* Joaquín Aranzábal

67. Rey-García, M. (2007). “La gestión de las fundaciones en el siglo XXI: retos, tendencias y una hoja de ruta”. Revista española del tercer sector, (6), 37-54.

68. Olit, B. F.; García, C. B.; & Gross, D. (2018). “Las fundaciones filantrópicas personales y familiares en España”. AEF, Asociación Española de Fundaciones.

## 08 RECOMENDACIONES Y MEJORES PRÁCTICAS

A pesar del largo camino que queda por recorrer, el sector fundacional ha experimentado una mejora sustancial en su transparencia. De este modo, como refleja el informe de la Fundación Compromiso y Transparencia, las fundaciones de carácter familiar catalogadas como transparentes han pasado de representar un 4% en 2010 a un 23% en 2018,<sup>69</sup> siendo este progreso aún más significativo si tenemos en cuenta que todos los años ha ido aumentando el nivel de exigencia a las fundaciones. De hecho, varios de nuestros entrevistados señalan la importante labor que está realizando la AEF como organismo impulsor de la transparencia y profesionalización de los proyectos filantrópicos y la difusión de buenas prácticas entre los mismos.

***“El primer problema es la falta de comunicación y transparencia entre fundaciones. En este aspecto el camino y la labor de la AEF en los últimos años es espectacular, y con ella, una serie de fundaciones que están compartiendo más y abriéndose. Aun así, hay que seguir profundizando en las licencias comunes para todo material que desarrollamos desde las fundaciones para contribuir al empoderamiento de muchos agentes sociales.”***

*Isabelle Le Galo Flores*

El traslado de las mejores prácticas de gobierno corporativo del ámbito empresarial debe aplicarse también en cuanto a la mejora del nivel de profesionalización de sus órganos de gobierno y directivo. En este sentido, al igual que en las empresas se reclama la necesidad de contar con un consejo de administración diverso y con consejeros independientes que aporten valor y

que tengan visión estratégica, en el ámbito de la filantropía se aboga por una mejora en la composición e implicación de los patronatos. En concreto, se pide una mayor incorporación de patronos independientes, pues en la mayoría de los casos, los patronatos de las fundaciones están compuestos exclusivamente por personas vinculadas al fundador o a la familia propietaria.<sup>70</sup>

Desde el ámbito de la filantropía, también se insiste en que es necesaria una mayor implicación de los patronos en los proyectos filantrópicos para que sean estos los que definan la visión y diseñen la estrategia del proyecto. Además, en este sentido, la incorporación de los jóvenes a los órganos de gobierno de las fundaciones es importante ya que, como hemos mencionado, estos aportan una visión más moderna de la filantropía y, en muchos casos, son clave para el éxito del proceso sucesorio. Sin embargo, según una encuesta realizada a miembros del patronato de fundaciones españolas, únicamente el 7% de ellos son menores de 40 años.<sup>71</sup>

69. Marín, J.; & Rodríguez, F. (2018). “Construir confianza 2009-2018. Informe de transparencia y buen gobierno en la web de las fundaciones familiares”. Fundación compromiso y transparencia.

70. Marín, J.; & Rodríguez, F. (2018). “Construir confianza 2009-2018. Informe de transparencia y buen gobierno en la web de las fundaciones familiares”. Fundación compromiso y transparencia.

71. PWC (2018). “El buen gobierno en el sector fundacional”. Asociación Española de Fundaciones.



**Incrementar la transparencia y profesionalizar la gestión se encuentran entre las mejores prácticas recomendadas.**

Otro de los aspectos relacionados con la profesionalización de la filantropía, que también mencionan nuestros entrevistados, es la atracción de personal cualificado. En este sentido, es clave la figura del director general de la fundación como la persona encargada de dar forma e implementar el proyecto filantrópico. A la hora de definir el perfil ideal que debe tener este gestor, filántropos y expertos coinciden en señalar la naturaleza híbrida del mismo. Por una parte, tiene que ser capaz de inspirar, de tener un discurso creíble que consiga tanto implicar a los patronos como atraer fondos para las causas que persigue el proyecto; pero a la vez tiene que ser riguroso y ser capaz de manejar presupuestos y de liderar equipos. Como refleja la investigación, este liderazgo es esencial no solo para crear confianza entre los diferentes *stakeholders*, sino también para la supervivencia y crecimiento del proyecto.<sup>72</sup>

*“Tienes que gestionar un equipo, unos presupuestos, una eficiencia. En eso soy como un CEO de una empresa. Pero también tienes que tener la capacidad de elaborar un discurso para entender desde un punto de vista social y político la sociedad en la que se desarrolla el proyecto, con el objetivo de entender cómo intervenir. Y, por último, también es muy importante entender el sentimiento de los patronos, qué es lo que les gusta, qué es lo que quieren, cuál es la idea que tienen de la sociedad y, por tanto, cómo creen que deben intervenir.” Anónimo*

72. Pin, J.R.; Gallifa, A. (2008). “La filantropía: Tendencias y perspectivas”. Homenaje a Rodrigo Uría Meruéndano, Capítulo 6: “La profesionalización directiva en el sector de la filantropía”. Fundación de estudios financieros y Fundación Profesor Uría.



Esta naturaleza híbrida del gestor también se traslada a la experiencia que se le exige, pues es necesario que entienda bien cómo funciona el ecosistema de la filantropía.

*“Para ser un buen donante, es útil conocer la realidad de los que actualmente trabajan en el campo, las ONG de acción social. Es clave para comprender cómo ayudarles a crecer y a multiplicar su impacto social.”*

*Isabelle Le Galo Flores*

Existe más debate, sin embargo, sobre si el gestor tiene que ser o no un experto en la causa a la que se dedica el proyecto. Como en el caso de un director general de una empresa, algunos opinan que es mejor un perfil generalista, siendo necesarios,

por ejemplo, perfiles más técnicos cuando el proyecto esté más acotado, como es el caso de proyectos enfocados a investigación o a temas científicos. La dificultad de compaginar todas estas cualidades en una misma persona lleva a una de nuestras entrevistadas a optar por la búsqueda de dos perfiles diferentes.

*“Un máximo responsable que tenga un perfil de liderazgo educativo, especialista en la causa de la equidad educativa, que nos permita ganar peso en el discurso, en visión de la acción y una subdirección general con responsabilidad en la transformación de la entidad.”*

*Carmen García de Andrés*

Otro aspecto importante relacionado con la profesionalización de la gestión, pero en el que no parecen incidir mucho nuestros filántropos, es el perfil de los mandos intermedios que llevan a cabo el proyecto filantrópico. Conforme se va popularizando el concepto de organización híbrida en referencia a las organizaciones que combinan la persecución de objetivos sociales a la vez que incorporan principios de gestión de corte empresarial, son cada vez más los expertos que recalcan la necesidad de crear una estructura que funcione por sí misma y que no dependa de algunas personas específicas, como puede ser el filántropo o el director general.<sup>73</sup> Asimismo, advierten de que el perfil híbrido también se tiene que reflejar en los procesos de selección y gestión del personal en su conjunto, de tal forma que todos los empleados estén alineados con la visión de la organización, en la que coexistan valores sociales y criterios de rigor en la gestión.

No obstante, actualmente no existen fórmulas infalibles para conseguir este objetivo ya que el perfil del empleado con experiencia híbrida sigue siendo poco común. En este sentido, los filántropos tendrán que crear estrategias hechas a medida, entre las que destacan en particular dos opciones, cada cual con sus ventajas e inconvenientes:

a) Contratar a personas con perfiles diferentes (por ejemplo, algunos procedentes del sector social y otros del sector empresarial), atendiendo a evitar las tensiones y falta de cohesión que ello pueda generar.

b) Y, contratar personal joven y poco experimentado, para educarlo desde el principio en una mentalidad híbrida más propia de la cultura del proyecto filantrópico.<sup>74</sup>

Sea cual fuere la estrategia elegida, también será fundamental establecer un sistema de incentivos y unos criterios de medición del desempeño que reflejen esta filosofía híbrida, y en la que, sin perjuicio de los criterios de eficiencia en la gestión, no se pierdan de vista los objetivos sociales de la organización (ver la subsección 8.2 de medición del impacto).

En cualquier caso, la atracción de profesionales al sector de la filantropía implica que tanto a nivel de gobierno como de gestión es necesario impulsar desde universidades y escuelas de negocios, actividades de formación en materia de filantropía, así como la educación en este sentido en edades tempranas para lograr concienciación de la importancia de la misma.<sup>75</sup>

73. Battilana, J.; & Lee, M. (2014). "Advancing research on hybrid organizing—Insights from the study of social enterprises". *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441.

74. Battilana, J.; & Dorado, S. (2010). "Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations". *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440.

75. Bulloch, G. (2014). "The Rise of a Fourth Sector Skills Set". *Stanford Social Innovation Review*.

## 08 RECOMENDACIONES Y MEJORES PRÁCTICAS

### 8.2 MEDICIÓN DE IMPACTO

Además de profesionalizar la gestión del proyecto filantrópico y adoptar un enfoque más colaborativo, los filántropos pueden transformar la manera en la que evalúan el éxito de su proyecto, es decir, el impacto que están generando en la sociedad. Como menciona un profesional del sector social en Estados Unidos,<sup>76</sup> hablar de impacto social es como hablar del universo, está por todas partes, pero resulta difícil de definir con precisión. Los filántropos españoles entrevistados en nuestro estudio también se enfrentan a un reto similar, ya que la mayoría considera la medición del impacto como la gran asignatura pendiente de su proyecto.

#### 1. ¿Por qué medir el impacto?

El escaso uso de procedimientos formales de evaluación merece especial atención ya que podría comprometer el crecimiento del sector filantrópico en España y la legitimidad de aquellos que están dedicando dinero y esfuerzo por acometer proyectos sociales. Para algunos, medir el impacto es, en efecto, la mejor manera de dotar legitimidad a su proyecto, ya que el concepto de impacto social es algo eminentemente subjetivo, que no solo varía con el tipo de problemática social en cuestión, sino que además conlleva a menudo un componente ideológico.

*“Tratamos de ser activistas desde el rigor, desde la demostración y eso, en general, no tiene ideología, tiene más demostración.”*

*Carmen García de Andrés*

El contexto nacional e internacional de la filantropía ha provocado que la evaluación del impacto social cobre mayor importancia en la última década, debido a la conjunción de cuatro factores principales:

- a) Una mayor competencia en el tercer sector por los recursos financieros.
- b) La creciente exigencia de transparencia.
- c) La complejidad del entorno en el que se mueven los filántropos.
- d) El carácter sistémico y multidimensional de los problemas que intentan resolver, considerados en su mayoría como problemas perversos (*wicked problems* en inglés).<sup>77</sup>

76. Chris Thomas (2020). “Grecian Urns and Trend Reports”. Stanford Social Innovation Review.

77. Ver por ejemplo, Murray, E., et al. (2010). “Normalisation process theory: a framework for developing, evaluating and implementing complex interventions”. BMC medicine, 8(1), 63.



En este sentido, los expertos consideran que resulta imposible poder gestionar de forma eficiente una organización social sin disponer de información suficiente sobre los resultados de sus actuaciones. De hecho, para Mercedes Valcárcel, experta en medición del impacto: “La implantación de sistemas de control de gestión y de medición de impactos se ha convertido en un asunto de supervivencia más que de buen gobierno”.<sup>78</sup>

Por lo tanto, los filántropos no solo tienen que establecer un sistema de medición de impacto, sino que han de abordar dicha medición desde una perspectiva estratégica. Esto implica utilizar los procedimientos de evaluación para, por un lado, medir el grado de consecución de los objetivos inicialmente planteados y, por otro, para gestionar el proyecto filantrópico. Dicho de otra forma, todo filántropo debe preguntarse no solo qué efectos genera su proyecto filantrópico, sino que además tiene que comprender por qué suceden de una forma u otra.

En el complejo y cambiante ámbito de la transformación social, tener un entendimiento cabal de estas dinámicas es importante para poder aprender de forma continua y para realizar los ajustes necesarios al proyecto cuando sea necesario.

De nuestro estudio se desprende que, si bien los filántropos entrevistados no han abordado todavía la medición desde una perspectiva tan amplia, sí que se plantean la necesidad de establecer dichos procedimientos en un futuro cercano, lo cual constituye un indicador positivo.

78. Valcárcel Dueñas, M. (2010). “Valoración del impacto social de la obra social de las cajas de ahorros españolas: un método para el Área de Asistencia Social”. (Tesis Doctoral, UNED. Universidad Nacional de Educación a Distancia (España)).

## 08 RECOMENDACIONES Y MEJORES PRÁCTICAS



---

**Otras recomendaciones son medir el impacto a través de metodologías reconocidas o aprovechar las nuevas tecnologías, todo ello desde un enfoque adaptado a las características del proyecto.**

## 2. ¿Cómo medir el impacto?

¿Cómo establecer un proceso adecuado de medición del impacto? Tal y como hemos mencionado anteriormente, si bien la mayoría de nuestros filántropos son capaces de explicar por qué en su opinión sucede un cambio social como consecuencia de su proyecto filantrópico, pocos tienen este proceso formalizado de manera explícita, algo que los expertos denominan la "teoría de cambio".<sup>79</sup> Este primer paso es, no obstante, fundamental para empezar a considerar qué indicadores medir y cómo medirlos.

Aun teniendo formalizada la teoría de cambio, elegir una metodología de medición puede resultar complicado. En realidad, y pese a que la medición de impacto es considerada como una herramienta de gestión indispensable para asegurar la buena marcha de un proyecto filantrópico, no existen hoy en día metodologías consensuadas por todos los agentes del sector social.<sup>80</sup>

Ello se debe, en primer lugar, a la dificultad mencionada anteriormente de definir lo que se entiende por impacto positivo. En segundo lugar, la adecuación de una metodología de medición varía en función de varios factores<sup>81</sup> que incluyen entre otros:

- a) El tipo de entidad en cuestión, es decir, si el proyecto filantrópico sigue un modelo sin ánimo de lucro o, por lo contrario, se sostiene económicamente mediante la generación de ingresos en el mercado.
- b) Como corolario de lo anterior, el tipo de *stakeholders* interesados por la medición, que pueden ir desde un gestor de un fondo de inversión de impacto, que persigue datos "estandarizados" y de carácter financiero, hasta, en el otro lado del espectro, una entidad pública interesada en datos más idiosincráticos y que incluyen una interpretación cualitativa.
- c) El objetivo principal perseguido, por ejemplo, si este consiste en mejorar los procesos de gestión para alinear operaciones a corto plazo con la estrategia a largo plazo, o si se trata de una medición histórica que evalúa el éxito de un programa.
- d) Y, el énfasis en métricas cuantitativas y de monetización del impacto o si, por el contrario, se centra en el carácter cualitativo de la transformación social.

79. Weiss, C. H. (1995). "Nothing as practical as good theory: Exploring theory-based evaluation for comprehensive community initiatives for children and families. *New approaches to evaluating community initiatives: Concepts, methods, and contexts*" 1, 65-92.

80. Nicholls, A., 2009. "We do good things, don't we?: Blended value accounting in social entrepreneurship". *Acc. Organ. Soc.* 34, 755-769.

81. COM/European Commission. (2014). "Proposed approaches to Social Impact Measurement in European Commission legislation and in practice relating to: EuSEFs and the EaSI". Group of Experts on Social Impact Measurement.

## 08 RECOMENDACIONES Y MEJORES PRÁCTICAS

Si bien resulta difícil enumerar todas las metodologías existentes, en la siguiente tabla presentamos una clasificación de algunos de los métodos de valoración del impacto social más utilizados en la actualidad.

### Tabla 15: Clasificación de los métodos de valoración del impacto social<sup>82</sup>

Fuente: Elaboración propia.

Método	Proceso	Impacto	Monetarización	Principal aplicación a día de hoy	
				Sin ánimo de lucro	Con ánimo de lucro
<b>Cuadro de mando integral (BSc)</b>	●	●		●	
<b>Cuadro de mando de ACUMEN</b>	●			●	●
<b>Evaluación de retorno social</b>	●				●
<b>Evaluación continua del impacto social (OASIS)</b>	●	●		●	
<b>Retorno social de la inversión (SROI)</b>		●	●	●	
<b>Análisis del coste-beneficio</b>		●	●	●	
<b>Análisis de pobreza e impacto social (PSIA)</b>		●	●	●	●

82. Más información sobre el "Cuadro de mando integral (BSC)": Weiss, C.H. (1972). Evaluation Research. Methods for Assessing Program Effectiveness. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey

Más información sobre el "Cuadro de mando ACUMEN": <https://acumen.org/wp-content/uploads/2013/03/BACO-Concept-Paper-final.pdf>

Más información sobre el "Retorno social de la inversión (SROI)":

- Nicholls, J.; Lawlor, E.; Neitzert, E.; & Goodspeed, T. (2012). A Guide to Social Return on Investment. 2nd ed. London: The Cabinet Office.
- Scholten, P.; Nicholls, J.; Olsen, S.; & Galimidi, B. (2006). "Social Return on Investment: A Guide to SROI Analysis. Amsterdam: Lenthe Publishers".
- <https://www.bond.org.uk/data/files>

En el caso de nuestros entrevistados, resulta interesante observar que, si bien no pocos mencionan una metodología en concreto, muchos de ellos insisten en que sus efectos no se pueden explicar exclusivamente mediante métricas numéricas.

*“No lo puedo evaluar, es imposible. Sí que sé que hay cientos de niños en alto riesgo de exclusión social, que si no fuese por este proyecto educativo jamás accederían a la música, jamás podrían formarse como músicos. Entonces, ¿cómo valoras este impacto en la sociedad?”*  
Sergi Ferrer-Salat

*“Es muy difícil medir el impacto. Lo intentamos medir y tenemos indicadores distintos. Algunos son más cualitativos y otros cuantitativos. Por ejemplo, conocemos la cantidad de gente que asiste a nuestros actos, pero esos datos para mí no son tan relevantes. Llevamos unos años dedicando más recursos a eso, aunque todavía tenemos mucho por delante.”* Teresa Sanjurjo

De hecho, algunos de nuestros expertos se hacen eco de las críticas hechas en el ámbito académico<sup>82</sup> en relación con la tendencia de trasladar al ámbito social, sin la necesaria adaptación, los modelos cuantitativos de rendición de cuentas procedentes del ámbito de las finanzas y de la contabilidad.

*“Una recomendación que considero importante es utilizar mecanismos que midan el impacto de una forma real, es decir, que ni sean tan simplistas como lo que quieren hacer los inversores (traduciendo el impacto en un simple número), ni tan complejo como se venía haciendo en el ámbito del desarrollo.”* Marta Rey-García

*“Es posible que algunos de los filántropos más jóvenes, y, sobre todo, los que están conectados al mundo de la gestión empresarial estén intentando exportar sin matices un paradigma en el que priman los modelos mecanicistas (derivados de una visión empresarial alejada del paradigma de sostenibilidad, grupos de interés y propósito), en la que, para lograr el desempeño deseado, se trabaja con una serie de variables que están bajo el control de los directivos (los denominados insumos o inputs) y en base a la cual vas tejiendo tu organización para generar resultados (outputs, outcomes o impacto). Sin embargo, el cambio social no funciona de esta forma. El caso del cambio climático, por ejemplo, no encaja con un modelo tan lineal y ni la causalidad entre la acción y el impacto es clara, ni tampoco una vez conseguido algún tipo de impacto se puede un filántropo atribuir los resultados completamente.”* Marta Rey-García

82. (cont) Más información sobre el “Análisis coste-beneficio”: Tuan MT. (2008). “Measuring and/or estimating social value creation: Insights into eight integrated cost approaches”. Final Paper. Prepared for Bill & Melinda Gates Foundation, Impact Planning and Improvement.

Disponible: <https://docs.gatesfoundation.org/Documents/WWL-report-measuring-estimatingsocial-value-creation.pdf>.

Más información sobre el “Análisis de pobreza e impacto social”:

- <https://productsocialimpactassessment.com/wp-content/uploads/2018/09/HandbookforProductSocialImpactAssessment-2018.pdf>

- <https://www.worldbank.org/en/topic/poverty/brief/poverty-and-social-impact-analysis-psia>

83. Ebrahim, A.; & Rangan, V.K. (2014). “What impact? A framework for measuring the scale & scope of social performance”. California Management Review 56 (3), 118-141.

## 08 RECOMENDACIONES Y MEJORES PRÁCTICAS

Medir el impacto es, en definitiva, una tarea ardua, pero no por ello menos importante. La principal recomendación que se puede hacer a los filántropos en este aspecto consiste en animarlos a examinar las metodologías más reconocidas en función de los distintos criterios de elección mencionados más arriba. Asimismo, se recomienda adoptar una cierta flexibilidad en la aplicación de dichas metodologías, desarrollando, cuando sea posible, enfoques e indicadores propios que se adapten a las características idiosincráticas de la transformación social deseada y que la aborden desde su complejidad.

No obstante, habrá que buscar un equilibrio entre la adecuación del sistema de medición y el esfuerzo, coste económico y tiempo que conlleva implementarlo. En ese sentido, a la hora de elegir los indicadores concretos a medir, el filántropo también deberá guiarse por los criterios SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timely). Dicho de otra forma, los indicadores de medición han de ser simples, efectivos y replicables.

### 8.3 LA TECNOLOGÍA COMO INSTRUMENTO DE CAMBIO SOCIAL

La crisis sanitaria, económica y social desencadenada por el COVID-19 ha puesto de relieve el papel de las tecnologías digitales en la provisión de servicios tan fundamentales como la salud y la educación. Si bien el tema de las nuevas tecnologías no es nuevo, su importancia es hoy en día indiscutible y muchas organizaciones sociales han tenido que adaptar sus procesos a la nueva realidad digital para continuar apoyando a sus beneficiarios. Esta tendencia se enmarca en un contexto global caracterizado por la popularización de términos como la Innovación Social Digital, el Social-Tech o los emprendimientos sociales de base tecnológica.<sup>84</sup>

*“Las nuevas tecnologías y las redes sociales están haciendo que los filántropos las utilicen para dar visibilidad a iniciativas y logros con respecto a sus actividades, incluso para sensibilizar sobre las causas que promueven. Además, esa visibilidad también puede servir para que otros mecenas puedan inspirarse y seguir el ejemplo. Esto hubiera sido impensable en el pasado, la tradición filantrópica española siempre ha sido muy discreta.” Elena Tejedor*

Si bien los filántropos que hemos entrevistado no parecen del todo ajenos a este fenómeno, queda todavía un largo camino por recorrer para aprovechar todo el potencial que ofrece la tecnología como herramienta de transformación social. Teniendo en cuenta que muchos de nuestros entrevistados en-

84. “La tecnología alienta el emprendimiento social”. From Blogthinkbig. <https://blogthinkbig.com/latecnologiaalientaemprendimiento-social>.



cabezan algunas de las empresas más importantes del país, podría de hecho resultar sorprendente que la rápida digitalización de la economía española no haya ido acompañada por una evolución similar en el ámbito de la filantropía.

Por esta razón consideramos necesario resaltar en este estudio la importancia de dar el salto tecnológico, si bien este no consiste necesariamente en proporcionar soluciones tecnológicas a problemas sociales,<sup>85</sup> ni tampoco implica una transformación radical de la organización. Este salto, en realidad, puede darse mediante la incorporación de tecnologías tan simples como un CRM<sup>86</sup> o un chatbot,<sup>87</sup> los cuales redundan a menudo en una mejoría significativa de los proyectos filantrópicos. Resulta útil, por lo tanto, contemplar la tecnología desde un abanico más amplio, utilizándola para implementar cambios como los que se describen a continuación:

- a) Fomentar la involucración de los distintos *stakeholders* del proyecto, incluyendo a los propios beneficiarios.<sup>88</sup>
- b) Atraer a los más jóvenes, como los *millennials* y la generación Z.
- c) Garantizar la transparencia en los procesos de donación.<sup>89</sup>
- d) Generar mayor concienciación acerca de nuestra causa, alterando, por ejemplo, la forma en la que las personas marginadas son percibidas.<sup>90</sup>
- e) Establecer una cultura organizacional orientada hacia los resultados, mejorando la forma de medir y comunicar el impacto generado.<sup>91</sup>

85. <https://www.theguardian.com/business-call-to-action-partnerzone/2018/sep/21/how-social-entrepreneurs-are-using-tech-based-solutions-to-tackle-global-poverty>

86. Aplicación que permite centralizar en una única base de datos todas las interacciones entre una empresa y sus clientes.

87. Programa que simula mantener una conversación con una persona al proveer respuestas automáticas a entradas hechas por el usuario.

88. Chris Thomas (2020). "Grecian Urns and Trend Reports". Stanford Social Innovation Review.

89. <https://observatorioblockchain.com/el-futuro-de-la-filantropia-esta-en-blockchain-el-resultado-de-las-donaciones-se-vera-en-el-movil/>

90. Gunther, M. (2020). "Invading the Darkness of Child Sex Trafficking". Stanford Social Innovation Review.

91. <https://www.forbes.com/sites/ashoka/2014/12/10/five-ways-social-entrepreneurs-use-technology-to-increase-their-impact/#191ee9e014cc>

**08  
RECOMENDACIONES  
Y MEJORES  
PRÁCTICAS**

**Las alianzas y proyectos  
colaborativos resultan  
importantes para el buen  
funcionamiento del sector.**



## 8.4 EL ESTABLECIMIENTO DE ALIANZAS

Otro aspecto que no siempre mencionan nuestros filántropos, pero que está muy presente en los debates sobre el buen funcionamiento del sector, es la importancia de las alianzas.<sup>92</sup> Para algunos, ello quizás implique evolucionar hacia un perfil más estratégico que, como hemos visto en el apartado 5.2, se siente más cómodo a la hora y concebir los proyectos filantrópicos desde un enfoque colaborativo.

Pese a las numerosas ventajas que ofrecen las alianzas en el ámbito de la filantropía, nuestros expertos sugieren que estas son *rara avis* en España, si bien observan una tendencia ascendente. En nuestro estudio, observamos dos factores principales que frenan a los filántropos a emprender este tipo de proyectos colaborativos:

- a) El temor a desvirtuar la filosofía del proyecto.
- b) La dificultad para acercar posiciones entre agentes del sector con distintos enfoques de la filantropía.

El primer punto se refiere al riesgo analizado en el apartado 5.2 de este informe, de desviación de la misión. Como es natural, cuantos más agentes involucrados en un proyecto, mayor riesgo de perder el control sobre el mismo.<sup>93</sup> Pero si bien no hay una fórmula perfecta para evitar ese riesgo, sí se puede minimizar diseñando iniciativas de colaboración con un foco y unas directrices claras, y definiendo el papel de cada uno de los agentes implicados, todo ello acompañado con unos hitos concretos y medibles a lo largo del proyecto. El establecimiento de una hoja de ruta no debería, no obstante, hacerse en detrimento de la capacidad de aprendizaje mutuo, una de las virtudes de la colaboración.

De hecho, aunque el concepto de “desviación de la misión” tiene una connotación inherentemente negativa, el cambio derivado de una colaboración también se podría abordar desde una perspectiva, más positiva, de “adaptación de la misión” a las nuevas circunstancias, con vistas a un impacto mayor o más efectivo.<sup>94</sup> Es esta filosofía la que se desprende de la entrevistada que citamos a continuación:

***“La filosofía de Open Value está construida sobre aprendizajes y errores. Estamos abiertos a experimentar, a equivocarnos y a aprender, con el objetivo de identificar estrategias más eficaces para mejorar las perspectivas de desarrollo de las personas más vulnerables. Estamos convencidos de que la colaboración es crucial para el cambio, que las alianzas entre distintos sectores y entidades multiplican el impacto, y que entre todos llegamos más lejos. Por eso creamos espacios de encuentro y tratamos de impulsar a todo aquel que, como nosotros, quiera contribuir a solucionar los problemas de la pobreza.”*** María Cruz-Conde

Relacionado con el primer punto está la necesidad de superar divisiones ideológicas y de ver las distintas formas de filantropía como algo complementario y no necesariamente contradictorio, como analizamos a continuación.

92. Drayton, B.; & Budinich, V. (2010). “A new alliance for global change”. *Harvard business review*, 88(9), 56-64.

93. Kwong, C; Tasavori, M.; & Cheung, C.W. (2017). “Bricolage, collaboration and mission drift in social enterprises”, *Entrepreneurship & Regional Development*, 29:7-8, 609-638.

94. Tremblay-Boire, J. (2013). “Change can be good: A new perspective on mission drift”. *University of Pennsylvania Social Impact Working Paper Series*, 1-28.

## 08 RECOMENDACIONES Y MEJORES PRÁCTICAS

### 8.5 LA FILANTROPÍA TRADICIONAL Y LA FILANTROPÍA MODERNA COMO DOS ENFOQUES COMPLEMENTARIOS

Teniendo en cuenta que a todos los filántropos les une el mismo impulso de generosidad y solidaridad que caracteriza al tercer sector en su conjunto, una de las principales recomendaciones que se deriva de este estudio consiste en intentar superar las divisiones que puedan existir entre los defensores de una visión moderna de la filantropía y aquellos más proclives a adoptar un enfoque tradicional. La contribución de ambas partes es en efecto necesaria para la consolidación del ecosistema filantrópico y para lograr un impacto social sostenible y efectivo. Así, por ejemplo, varios de nuestros entrevistados consideran que, lejos de ser incompatibles, la filantropía moderna y tradicional son en realidad complementarias.

*“No nos limitamos a una forma de “dar”, seguimos apoyando a proyectos con donaciones desde un enfoque de “filantropía tradicional” –entendemos que hay que cubrir necesidades básicas y que no todos los modelos son sostenibles–, pero fomentamos y ponemos en práctica mecanismos alternativos para contribuir de formas más sostenibles al cambio social, apostando por modelos híbridos de inversión que creemos fomentan la libertad y potencian la dignidad de las personas, evitando dependencias.”* María Cruz-Conde

*“Creo mucho en los proyectos de impacto social que un tienen retorno económico. Ese es un modelo que se ha usado mucho en los últimos años, pero también hay ciertos proyectos sociales que no pueden dar ese retorno. Por eso, el filántropo tiene que ser capaz de destinar unos recursos a proyectos a fondo perdido.”*

*María Entrecanales*

Asimismo, una mayor colaboración e integración entre los distintos actores que conforman el amplio espectro del ecosistema de filantropía permitiría lograr sinergias e intercambiar conocimientos y mejores prácticas con el objetivo de generar un mayor impacto en la sociedad. Dicha colaboración se podrá reflejar, por ejemplo:

- En la oferta de filantropía. La oferta de capital podría beneficiarse de una mayor apertura por parte de los filántropos, sobre todo de aquellos de perfil **generacional**, a colaborar con otros actores del ecosistema (algo que hemos mencionado en el capítulo 6.3). En el caso de problemáticas sociales multidimensionales que requieren de una financiación importante, se podrían agrupar bajo un mismo paraguas las contribuciones no solo de grandes filántropos, sino también de familias empresarias, bancos y organizaciones del sector social.
- En la demanda de apoyo filantrópico. Se trata de conseguir que los proyectos que demanden apoyo combinen el saber hacer de ambos sectores: el tercer sector y el empresarial. Esta combinación permitiría, por un lado, mejorar la calidad de los proyectos, como comenta una de nuestras entrevistadas:



**Lejos de ser incompatibles, la filantropía moderna y tradicional son en realidad complementarias.**

*“Creo que emprendimiento social y tercer sector comparten una misma realidad y ambas forman parte del mismo engranaje. Mientras lo social pasa a ser un objetivo dentro del ámbito empresarial, lo económico irrumpe en el tercer sector. Una vez más es imprescindible compartir conocimientos para lograr el impacto esperado. Si el emprendedor social es un recién graduado de una escuela de negocios, necesitará incorporar a su idea de cultura organizativa fuerte y capaz de dar una respuesta eficaz y de calidad, el conocimiento de la problemática que intenta solucionar con la profundidad que el tercer sector tiene. Es por esto por lo que nosotros intentamos atraer al tercer sector, pues sin ellos, nada de esto es posible.”*

*María Cruz-Conde*

Por otro lado, permitirá atraer talento joven a dichos proyectos, ya que los *millennials* y la generación Z suelen mostrar un especial interés por nuevos modelos de filantropía, como pueden ser el emprendimiento social y la inversión de impacto.

*“Yo estoy segura de que los jóvenes están muy interesados en lo social. Buscan un propósito. Pero creo que lo que no les gusta es la manera en la que actualmente se hace la filantropía. Buscan otras maneras. Entonces yo me pregunto si no nos tendremos que adaptar y evolucionar para atraerles. Con la inversión de impacto, por ejemplo. Esta es una de las razones por las cuales acabamos de acoger dos nuevos patronos menores de 28 años, de manera que podamos integrar su visión del mundo en nuestra gobernanza.”* Isabelle Le Galo Flores

*“Creo que para las nuevas generaciones es mucho más atractivo el emprendimiento social que tener una fundación. Ser filántropo es algo que está dotado de tanto significado que da un poco de vergüenza. Sin embargo, ser quien ayuda al emprendimiento social o tener una start-up social que genera impacto democratiza mucho el concepto. En ese sentido, pienso que eso va a ser un gancho muy importante para que la gente se anime en el futuro.”* Inés Entrecanales

# 09 LA FILANTROPÍA ANTE LA CRISIS DEL COVID-19

---

**La crisis sanitaria  
ha despertado  
numerosas actividades  
espontáneas de  
colaboración en  
materia de filantropía**

*El País Semanal* publicaba en abril de 2020 un reportaje titulado *El virus que despertó la colaboración global*, en alusión a cómo la pandemia estaba logrando una ciencia más abierta, más colaborativa gracias a que, de forma espontánea, la comunidad científica se estaba organizando para desarrollar proyectos conjuntos en la lucha contra el COVID-19.<sup>95</sup> De forma similar, la crisis sanitaria ha despertado numerosas actividades espontáneas de colaboración en materia de filantropía. Los primeros datos recogidos indican que las donaciones realizadas para paliar el impacto de la enfermedad han sido cuatro veces superiores a lo recaudado de forma conjunta ante las emergencias de los atentados del 11 de septiembre, el brote del Ébola en África Occidental, el huracán Harvey en 2017 y la crisis financiera de 2008.<sup>96</sup> ¿Se mantendrá esta tendencia en el largo plazo?

Una reciente encuesta que trata de comprender cómo la pandemia puede impactar a la filantropía, sugiere que la mayoría de los donantes planea mantener o incluso incrementar las cantidades donadas en respuesta al coronavirus.<sup>97</sup> Pero según los expertos, la urgencia del COVID-19 ha generado un cambio fundamental en el comportamiento del donante. La pandemia ha sido una llamada de atención universal y alienta a las personas a dar "ahora, más y de manera más flexible".<sup>98</sup> Sin embargo, algunos dudan de que esta tendencia sea sostenible. Aunque esta pandemia no tiene antecedentes, la respuesta filantrópica a anteriores emergencias sugiere que, en muchos casos, estas han aliviado las crisis a corto plazo, pero no se han mantenido en el tiempo.<sup>99</sup>

Más allá del debate sobre si la reciente crisis sanitaria hará más visible el papel de la filantropía,

muchos expertos se cuestionan si esta cambiará la forma de llevar a cabo la filantropía. Como consecuencia del impacto global de la crisis, son muchos los filántropos los que defienden la necesidad de que ante el COVID-19 se actúe de manera más coordinada a nivel internacional. En referencia a este punto, en una entrevista realizada a Melinda Gates en relación con el coronavirus, la filántropa menciona: "Tenemos la responsabilidad de enfrentar esta crisis global con solidaridad global. La comunidad mundial debe comprender que mientras el COVID-19 esté en algún lugar, debemos actuar como si estuviera en todas partes. Vencer esta pandemia requerirá un nivel sin precedentes de financiación y cooperación internacional".<sup>100</sup>

95. [https://elpais.com/elpais/2020/04/21/eps/1587488761\\_803173.html](https://elpais.com/elpais/2020/04/21/eps/1587488761_803173.html)

96. <https://www.economist.com/united-states/2020/04/27/covid-19-exposes-american-philanthropys-strengths-and-weaknesses>

97. Fidelity Charitable (2020). "Covid-19 and Philanthropy. How giving behaviors are shifting amid pandemic".

98. <https://www.newsweek.com/why-coronavirus-pandemic-philanthropys-big-moment-1500496>

99. <https://blogs.ei.columbia.edu/2020/03/24/philanthropy-role-coronavirus-pandemic/81>. COM/European Commission.

(2014). "Proposed approaches to Social Impact Measurement in European Commission legislation and in practice relating to: EuSEFs and the EaSI". Group of Experts on Social Impact Measurement.

100. <https://www.eleconomista.es/status/noticias/10487937/04/20/La-Fundacion-Bill-y-Melinda-Gates-dona-150-millones-mas-y-prestamos-de-su-fondo-de-2500-millones-contra-el-Covid19.html>

**09**  
**LA FILANTROPÍA**  
**ANTE LA CRISIS**  
**DEL COVID-19**

A raíz de la pandemia, han surgido iniciativas de colaboración a nivel mundial como por ejemplo la creación del "COVID-19 Solidarity Response Fund",<sup>101</sup> creado por la Fundación de las Naciones Unidas y la Swiss Philanthropy Foundation, cuyo objetivo es recaudar dinero de personas y empresas de cualquier parte del mundo para apoyar el trabajo de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y de sus socios y contribuir directamente a los esfuerzos de respuesta global. ¿Contribuirá esta crisis a hacer la filantropía más colaborativa?

Los expertos también advierten de ciertas consecuencias negativas para la filantropía. Si bien es cierto que esta pandemia ha desatado una respuesta filantrópica extraordinaria, esta ha estado concentrada principalmente en las causas relacionadas con el COVID-19. Esto implica que todas aquellas causas que puedan quedar fuera del foco de la crisis (causas relacionadas, entre otras, con el arte, los derechos de la mujer, la protección de los animales, etc.) sufran grandes dificultades para atraer la atención de los grandes filántropos, como comenta una de nuestras entrevistadas:

*"Es posible que la filantropía se centre en asuntos más urgentes, especialmente relacionados con la sanidad y con la recuperación económica, pero también creo que pronto volverá todo a la normalidad. En nuestro caso ha sido así, hemos tenido momentos en los que desde la fundación pensamos que lo mejor era armar el hombro de una manera porque era lo que demandaba la sociedad (más atención a lo sanitario), pero sabemos que el espectro en el que habitualmente trabajamos, el del arte, la danza, la cultura, va a necesitar un impulso espectacular para no quedarse atrás."*

*Elena Tejedor*

También en Francia, por ejemplo, la directora general de la Fondation de France, Axelle Davezac, indica que "los fondos adjudicados a principio de año para responder a la emergencia (del COVID-19) son fondos que no serán destinados a otros aspectos, como programas que ya habían sido lanzados o que debían de haberlo sido".<sup>102</sup>

101. <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/donate>

102. LeMonde, 7 de Junio 2020. « La philanthropie à l'épreuve du Covid19 ». P.14. Edición impresa.

**La crisis también ha generado consecuencias negativas para la filantropía, como la falta de visibilidad de otras causas o la reducción de presupuestos.**

Además, la posible reducción de presupuestos, la cancelación de eventos para la recaudación de fondos, la supresión de subvenciones públicas y la falta de voluntarios ponen a prueba la supervivencia de muchos proyectos filantrópicos.<sup>103</sup> De hecho, la misma encuesta mencionada anteriormente, indica que las actividades de voluntariado se reducirán dramáticamente, ya que el 47% de los encuestados señala que disminuirán su tiempo como voluntarios o incluso dejarán de serlo.<sup>104</sup>

Frente a este escenario, la multiplicación de proyectos de emprendimiento social que han nacido a raíz de la pandemia, y la inversión de impacto destinada a los mismos aportan un dato esperanzador. Solo en España, este sector ha experimentado un verdadero boom, aportando soluciones innovadoras no solo relacionadas con la salud, sino también con ámbitos tan diversos como la movilidad sostenible,<sup>105</sup> el emprendimiento,<sup>106</sup> la gestión transparente de donaciones,<sup>107</sup> el apoyo a las personas vulnerables<sup>108</sup> o la agricultura saludable y sostenible.<sup>109</sup>

103. <https://www.thinknpc.org/examples-of-our-work/initiatives-were-working-on/coronavirus/>

104. Fidelity Charitable (2020). Covid-19 and Philanthropy. "How giving behaviors are shifting amid pandemic"

105. <https://www.bolsasocial.com/investment/ciclogreen266/>

106. <https://bridgeforbillions.org/es/the-leap-soluciones-para-la-humanidad-emprendedores/>

107. <https://www.corresponsables.com/actualidad/ods3-el-sector-social-espanol-se-une-en-el-proyecto-de-digitalizacion-y-transparencia-mas-ambicioso-hasta-la-fecha-stopcovidio>

108. <https://kuvu.eu/publicacion/manual-instrucciones-persona-que-requiere-apoyo>

109. <https://robingood.es/>

# CONCLUSIONES



El análisis de las entrevistas en profundidad llevadas a cabo con un grupo de grandes donantes pone de manifiesto el componente de liderazgo de la figura del filántropo, que debe orquestar la puesta en marcha de un proyecto filantrópico. Como líder de este proyecto, el filántropo tiene que decidir sobre la mejor forma de lograr la transformación social que persigue. Y, para ello, es necesario en primer lugar definir "su causa" y luego decidir qué herramientas va a utilizar para llevarla a la práctica.

El estudio revela que, si bien todos los filántropos entrevistados comparten una visión de la filantropía como "un acto de generosidad", difieren a la hora de definir su causa y las herramientas para ponerla en práctica, lo que indica la diversidad de perfiles de filantropía en España. Esta diversidad explica la complejidad de la práctica de la filantropía, pues no existen recetas únicas, sino que estas se adaptan a cada perfil de filántropo.

Gestionar esta complejidad exige la existencia de un ecosistema filantrópico fuerte, que fomente que personas que tienen una vocación altruista puedan llevar a cabo su labor con las máximas garantías para generar el mayor impacto social posible. Sin embargo, el análisis de las entrevistas, no solo con filántropos sino con gestores de fundaciones y expertos, sugiere que España está aún lejos de

contar con este ecosistema que favorezca la filantropía. Faltan en nuestro país puntos de encuentro entre filántropos e instrumentos que fomenten la participación de la sociedad en actividades relacionadas con la filantropía.

Asimismo, se evidencia una confusa percepción del concepto de filantropía, lo que implica que, para una gran parte de la sociedad, la figura del gran donante sea mirada con escepticismo y suspicacia ya que para muchos la práctica de la filantropía por parte de estos grandes donantes obedece a una motivación instrumental, relacionada principalmente con la obtención de bonificaciones fiscales. La opinión de los entrevistados al respecto evidencia, sin embargo, que la fiscalidad no ha sido un elemento determinante a la hora de ejercer su filantropía. No obstante, todos han señalado, de un modo u otro, que un mejor régimen fiscal podría favorecer aún más las donaciones filantrópicas. Sin duda, nuestro país necesita contar con una ley de mecenazgo o similar, que reconozca la madurez de nuestra sociedad para contribuir y participar en actividades filantrópicas, y que ayude a organizar e impulsar la colaboración público-privada.

Finalmente, aunque como hemos mencionado la diversidad de perfiles identificados impide establecer recomendaciones genéricas para todos los filántropos, concluimos el informe ofreciendo una

## CONCLUSIONES

serie de recomendaciones sobre aquellos aspectos de la filantropía sobre los que existe un mayor consenso a la hora de considerarlos buenas prácticas. Entre estas, instamos a los filántropos a dotar de una mayor profesionalización a sus proyectos, lo que implica aplicar buenas prácticas de gobierno corporativo, lograr mayores niveles de transparencia, planificar la sucesión para asegurar la sostenibilidad del proyecto y tratar de atraer personal cualificado. Es también necesario hacer un mayor uso de las nuevas tecnologías y diseñar sistemas de evaluación que permitan medir y gestionar el impacto de forma continua y ágil.

Estas recomendaciones favorecerán el avance de la filantropía hacia la práctica más estratégica. De hecho, el estudio revela que los tres perfiles de filántropos identificados han hecho ya avances en esta dirección, tratando de impulsar procesos estructurados de cambio en vez de limitarse a realizar donaciones económicas sin establecer un vínculo con los beneficiarios y sin vocación de transformación social.

A pesar de lo positivo de estos avances, una vez analizado en profundidad el perfil del filántropo español, suscribimos totalmente la opinión de los expertos entrevistados, que sugieren que el avance hacia una nueva filantropía en España necesita de la adopción de modelos de filantropía más profesionales, que aseguren una asignación eficiente de recursos y que traten de medir el impacto generado, pero asumiendo que existen ciertos

intangibles en los proyectos filantrópicos que resultan muy difíciles, sino imposible, de medir.

En paralelo, creemos que, en el avance hacia una filantropía estratégica, será fundamental el papel de las nuevas generaciones para las cuales, como señalan muchos de nuestros entrevistados, el emprendimiento social y la inversión de impacto resultan herramientas muy atractivas para llevar a cabo un proyecto social. Aunque aún no son prácticas muy comunes entre los filántropos españoles, se trata de una tendencia que sin duda contribuirá a impulsar la innovación en los proyectos filantrópicos en el futuro.

No podemos concluir este estudio sin abordar el tema del efecto del COVID-19 sobre el futuro de la filantropía en España. Estamos presenciando una crisis social y económica sin precedentes que cambiará probablemente el mundo en el que vivimos. Habiendo iniciado este estudio justo antes del estallido la pandemia, nos encontramos en una posición privilegiada, al poder observar en tiempo real el efecto transformador que este momento histórico está teniendo en el sector de la filantropía a nivel global y nacional.

Siendo España uno de los países en los que la pandemia se ha cebado con mayor virulencia, los grandes filántropos españoles tienen entre manos un reto enorme, pero también una oportunidad única para reforzar su papel en la sociedad y contribuir a dar respuesta a los problemas ge-



nerados o exacerbados por el coronavirus. Los datos actuales parecen indicar que, al igual que sus vecinos europeos,<sup>110</sup> los filántropos en España han mostrado una gran capacidad de movilización para responder a las necesidades más inmediatas provocadas por el virus, cambiando de prioridad en los tipos de proyectos programados, y aumentando de forma significativa la cuantía de fondos inicialmente asignados. En definitiva, la filantropía en España ha actuado de forma reactiva, ágil y muy comprometida.

Ahora que la virulencia y la amplitud de la pandemia está disminuyendo progresivamente, se plantea el reto de saber en qué medida estamos frente a cambios en profundidad en el sector o si, por el contrario, se trata de reacciones efímeras que no sobrevivirán a la inercia de hábitos pasados, sobre todo teniendo en cuenta el posible efecto negativo de la crisis económica sobre la disponibilidad de fondos por parte de los propios filántropos.

Por esta razón es aún más importante que nunca la necesidad de construir alianzas y abordar los pro-

blemas sociales desde un enfoque colaborativo, algo que todavía se plantea como una asignatura pendiente en nuestro país si lo comparamos con algunas de las respuestas coordinadas que han florecido en otras partes del mundo.<sup>111</sup> El año 2020 ha amanecido poniendo a la humanidad frente a una realidad innegable, y es que las crisis no saben de fronteras ni de ideologías. La filantropía ha de adaptarse a esta realidad y actuar de forma concertada para ocupar el lugar que le corresponde y merece en la sociedad.

110. Conway, M.; Hadem, K.; & Probst, N. (2020). "European philanthropy". McKinsey & Company, Junio 2020.

Disponible: <https://www.mckinsey.com/industries/social-sector/our-insights/reimagining-european-philanthropy>

111. Nowski, T.; O'Flanagan, M.; & Taliento, L. (2020). A transformative moment for philanthropy. McKinsey & Company, Mayo 2020. Disponible: <https://www.mckinsey.com/industries/social-sector/our-insights/reimagining-european-philanthropy>

# ANEXO: FICHA TÉCNICA

Para la realización del estudio y para comprender los perfiles de filantropía en España, se han mantenido un total de 34 entrevistas con diferentes perfiles de personas:

- Filántropos (fundadores de fundaciones y familiares).
- Expertos en materia de filantropía (profesores universitarios, abogados, etc.).
- Directivos de fundaciones.

Como indica el Gráfico 3, las entrevistas se han realizado durante los meses de noviembre de 2019 a marzo de 2020, y la duración total de las mismas ha sido aproximadamente de 50 horas, siendo la duración media por cada entrevista de una hora y treinta minutos.

El Gráfico 4 muestra el perfil de nuestros entrevistados. Como podemos observar, la mayor parte de nuestros entrevistados son filántropos (el 59%), un poco más de la mitad son mujeres (el 53%), y la mayoría tienen una edad comprendida entre los 35 a 65 años.

## Gráfico 3: Metodología de investigación

---



Número de  
entrevistados

**34**



Plazo de realización  
de entrevistas

**Nov. 2019 - Mar. 2020**



Duración total  
de las entrevistas

**50 h.**



## Gráfico 4: Perfil de los entrevistados

### Tipo de entrevistado

**56%**  
Filántropos

**15%**  
Expertos

**29%**  
Gestores

### Género

**53%**  
Mujeres

**47%**  
Hombres

### Edad

**6%**  
- de 35 años

**76%**  
35-65 años

**18%**  
+ de 65

# AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a los siguientes filántropos, expertos y gestores de fundaciones, su colaboración en el informe a través de las múltiples entrevistas que han concedido a los autores, compartiendo sus experiencias y conocimientos en el ámbito de la filantropía, y también a aquellos que han querido participar en el estudio de forma anónima.

## Filántropos (fundadores de fundaciones y familiares)

---

**Alicia Koplowitz** Fundadora de la Fundación Alicia Koplowitz  
**Andrea Cabanillas** Hija del Fundador de la Fundación Campi Ya Kanzi  
**Antoni Vila Casas** Fundador de la Fundación Antoni Vila Casas  
**Blanca Osborne** Secretaria del Patronato de la Fundación Osborne  
**Carmen García de Andrés** Presidenta de la Fundación Tomillo  
**Cecilia Alvargonzález** Vocal del Patronato de la Fundación Alvargonzález  
**Felipa Jove** Presidenta de la Fundación María José Jove  
**Ignacio Osborne** Patrono de la Fundación Osborne  
**Inés Entrecanales** Secretaria del Patronato de la Fundación Juan Entrecanales de Azcárate  
**Isabel Gemio** Fundadora de la Fundación Isabel Gemio  
**Joaquín Aranzábal** Vocal del Patronato de la Fundación Antonio Aranzábal  
**Juan Entrecanales** Fundador de la Fundación Juan Entrecanales de Azcárate  
**Lucrecia Botín** Fundación Khanimanbo  
**Luis Hernando de Larramendi** Presidente de la Fundación Ignacio Larramendi  
**María Entrecanales** Fundadora de la Fundación Balía  
**Moisés Chocrón** Presidente de la Fundación Chocrón Macías  
**Simón Pedro Barceló** Vocal del Patronato de la Fundación Barceló  
**Pío Cabanillas** Fundador de la Fundación Campi Ya Kanzi  
**Sergi Ferrer-Salat** Presidente de la Fundación Ferrer-Salat  
**Soledad Herreros de Tejada** Fundadora de la Fundación Prodis

## Expertos en materia de filantropía

---

**Arturo Benito** Especialista en Impact Investing  
**María Cruz-Conde** Responsable de Relaciones Internacionales de Open Value Foundation  
**Marta Rey García** Profesora de la Universidad de A Coruña y experta en filantropía  
**Rafael Mateu de Ros** Socio fundador de Ramón y Cajal Abogados y abogado especializado en arte y patrimonio cultural

## Gestores de fundaciones

---

**Ana Suárez** Secretaria de Patronato de la Fundación Profesor Uría  
**Elena Tejedor** Directora de la Fundación Hortensia Herrero  
**Isabelle le Galo** Directora para España de la Fundación Daniel y Nina Carasso  
**Javier Alarcó** Director General de la Fundación José Manuel Entrecanales  
**Juan Puch** Director del Centro Especial de Empleo de la Fundación Prodis  
**María Guisasola** Coordinadora de Programas Científicos de la Fundación Alicia Koplowitz  
**Marie-Stéphane Maradeix** Delegada General de la Fundación Daniel y Nina Carasso  
**Marta Ripollés** Directora de Relaciones Institucionales de la Fundación Prodis  
**Teresa Sanjurjo** Directora de la Fundación Princesa de Asturias

# AUTORAS



La Dra. Cristina Cruz es profesora de Emprendimiento en IE University y directora académica del IE Center for Families in Business. Es Doctora en Economía por la Universidad Carlos III de Madrid.

Su investigación se centra en comprender el proceso de toma de decisiones de las empresas familiares y las familias empresarias. Sus estudios relacionados con gobierno corporativo, filantropía y emprendimiento en este tipo de empresas han sido publicados en las mejores revistas académicas

de management. En reconocimiento a su labor investigadora ha recibido varios premios nacionales e internacionales y ha sido nombrada Associate Editor de Family Business Review.

Como directora del Centro de Familias Empresarias, la Dra. Cruz lidera numerosos proyectos de investigación aplicada a través de los cuales, en colaboración con otras instituciones, trata de ayudar a las familias empresarias a superar su gran reto: crear valor a lo largo de generaciones.



La Dra. Rachida Justo es profesora de Emprendimiento Social y directora del Departamento de Emprendimiento en IE University. Es Doctora por la Universidad Autónoma de Madrid, habiendo recibido el Premio Extraordinario a la Mejor Tesis Doctoral por esta institución en el año 2008.

La investigación de la profesora Justo, centrada en el emprendimiento social y mujer emprendedora, ha sido publicada en las mejores revistas académicas de Administración de Empresas, así como en varios

libros y capítulos de libros publicados por editoriales de prestigio internacional. Asimismo, su labor académica ha recibido varios reconocimientos y premios, tanto nacionales como internacionales.

Rachida ha sido miembro del GECES, un grupo de expertos de la Comisión Europea sobre Emprendimiento Social y ha producido varios informes de consultoría para organizaciones como la OCDE, el Ministerio Español de Igualdad o Caixa Capital Risc.

# PROYECTO DE VALOR SOCIAL DE CAIXABANK BANCA PRIVADA

El interés por la filantropía, la responsabilidad social corporativa y la inversión sostenible muestra en nuestro país una tendencia claramente al alza. De hecho, las inquietudes y necesidades de nuestros clientes de Banca Privada por estos temas constituyeron una de las motivaciones principales que nos llevaron a la creación en 2016 del Departamento de Colectivos de Valor y Filantropía desde donde se impulsó el Proyecto de Valor Social.

El departamento ofrece a los clientes de Banca Privada asesoramiento, formación, información, vehículos y reconocimiento para que los clientes puedan desarrollar sus propios proyectos filantrópicos, realizar sus inversiones sostenibles y de impacto o colaborar con causas solidarias que ofrezcan las máximas garantías de transparencia, trazabilidad e impacto.

Desde el año 2016, nuestros clientes han ido progresivamente integrando en su planificación financiera el Proyecto de Valor Social. Esta realidad, junto con el compromiso social que mueve a CaixaBank desde sus inicios, ha propiciado la implicación de Banca Privada en el desarrollo de un ecosistema favorable a la filantropía.

Fruto de este interés, nuestra línea de investigación basada en estudios académicos contribuye a analizar y visibilizar el contexto y las buenas prácticas de la filantropía, así como conocer mejor el perfil y las motivaciones de los filántropos.

El Proyecto de Valor Social al servicio de nuestros clientes, quiere contribuir a dar sentido y optimizar su impacto en cada etapa de su compromiso, tanto en una donación con garantías y confianza como en la creación de un proyecto propio.

Partimos de la base de que cada actuación es personal y única, pero avanzar con éxito en el tratamiento de una problemática requiere de un contexto sólido sobre el que nos proponemos incidir.

[www.caixabank.es/bancaprivadafilantropia](http://www.caixabank.es/bancaprivadafilantropia)



**ALIANZA  
PARA LA  
VACUNACIÓN  
INFANTIL**



## IE CENTER FOR FAMILIES IN BUSINESS

El centro de investigación, experiencia y networking IE Center for Families in Business, es la iniciativa estratégica de la Fundación IE y la apuesta diferencial de IE University para aportar valor a las familias empresarias.

Para ello, se apoya en la experiencia investigadora de más de una década en el campo de las familias empresarias, en un equipo gestor con gran experiencia y en una formación de éxito por cuyas aulas han pasado los líderes de grandes familias empresarias. Una comunidad internacional sólida y rica en referentes que comparte conocimientos y experiencias.

Nuestra visión es integral. Apoyamos a los propietarios de las empresas familiares en sus decisiones, les ayudamos a entender la complejidad del entorno y los retos emergentes y a alinear su estrategia en tres ámbitos: la familia, el grupo empresarial y el patrimonio.

Al mismo tiempo, intentamos dar respuesta a otros retos que los accionistas de las familias empresarias tienen que abordar, como el gobierno de las relaciones entre diferentes miembros y generaciones de la familia, y de estos con los negocios y sus grupos de interés.

Con esa visión de conjunto, el centro ayuda a las familias empresarias a entender el entorno (a través de recursos de formación de prestigio), a pensar (con el apoyo de una investigación basada en la excelencia) y a actuar (para generar conexiones positivas y tomar decisiones).

<https://familiesinbusiness.ie.edu/>

## FUNDACIÓN IE

La Fundación IE es una organización sin ánimo de lucro que trabaja para mejorar el impacto social de IE University a través de la aplicación de sus propios recursos, así como la colaboración con socios estratégicos. Su actividad se apoya en 3 pilares fundamentales siendo estos la inversión en educación a través de becas, iniciativas de impacto y la generación y difusión de conocimiento.

Este estudio se enmarca bajo el tercer pilar siguiendo la línea de filantropía familiar impulsada por IE Center for Families in Business.

<https://www.ie.edu/es/fundacion-ie/>







