

La realidad profesional de las Relaciones Públicas en Europa cuando el dinero importa: análisis del perfil del fundraiser en España, los Países Bajos y el Reino Unido.

Rocío Torres-Mancera
Universidad de Málaga
rociotorres@uma.es

Carlos de las Heras-Pedrosa
Universidad de Málaga
cheras@uma.es

Introducción

El perfil de la profesión de las relaciones públicas parece carecer de unas descripciones específicas que permitan ayudar a potenciar las competencias y habilidades necesarias para ocupar eficazmente estos puestos. Si, además, las organizaciones muestran una necesidad de atraer fondos económicos para alcanzar sus objetivos, estas competencias parecen ser aún más importantes, aunque generalmente invisibles.

Las nuevas estructuras organizativas apuestan por una gestión basada en las relaciones públicas. Sin embargo, encuentran dificultades a la hora de implementarlas profesionalmente en su día a día (Ordeix i Rigo y Huertas, 2012), tanto a nivel interno como externo con sus diferentes grupos de interés. Estos fracasos de implantación funcional (Huertas y Fernández Cavia, 2006) parecen ser el resultado de una conciencia tardía que aún no ha arraigado en la cultura de las organizaciones, siendo el desarrollo de este fenómeno emergente, lento y desigual en el sector local, nacional e internacional, que parece afectar además a factores salariales por género (Werder and Holtzhausen, 2009). Aunque el desarrollo de habilidades expertas en relaciones públicas es necesario para la financiación y captación de fondos, la realidad dista de lo que parece evidente, dada la autosuficiencia de muchos directivos que, a pesar de su falta de especialización, se perciben a sí mismos como suficientemente competentes (Ruiz-Mora, Lugo-Ocando y Castillo-Esparcia, 2016).

Por tanto, una gestión experta y estratégica de las relaciones públicas institucionales a la hora de atraer colaboraciones económicas relevantes para los proyectos clave de una organización determinada, requiere de unas competencias muy cualificadas en el liderazgo situacional, participativo y transformacional.

Especialmente en cargos de alta responsabilidad como directores ejecutivos, gerentes y miembros de patronatos, las competencias en fundraising son muy importantes (Weinstein and Barden, 2017:254) para salvaguardar la misión corporativa, optimizar el rendimiento de los contactos con los *stakeholders*. Por tanto, se trataría de una capacidad experta no sólo de los profesionales y departamentos de comunicación y relaciones públicas, sino que abarca de manera transversal las competencias deseables de la franja alta de las organizaciones. En su defecto o como complemento, también se encuentra la opción de externalizar estas funciones de captación de fondos a través de empresas dedicadas a este

fin (Hager, Rooney and Pollak, 2002), lo cual es bastante frecuente en Estados Unidos, uno de los países más desarrollados profesionalmente en esta materia.

Pero si al estudiar la definición del puesto directivo de comunicación existen complejidades y falta de acuerdo dentro de las organizaciones, (Matilla, Miranda, Compte-Pujol y Oliveira, 2018), menos indicios aún parece haber al combinar las competencias comunicativas con las relaciones públicas (Berger y Reber, 2005:247) y el *fundraising*.

El perfil y equipo del fundraiser

Cuando el dinero realmente importa a las organizaciones, se habla de un perfil más específico en la que las capacidades y conocimientos en materias de captación de fondos o fundraising, reconocido y requerido abiertamente por comités ejecutivos y patronatos (Weinstein and Barden, 2017:254; Hager, Rooney and Pollak, 2002); por su relevancia, vinculación e impacto sobre la misión organizacional, además del valor que puede generar su capital relacional (Torres-Mancera, 2020) cuando está gestionado eficientemente.

El perfil del equipo profesional que respalda el área funcional encargada de la captación de fondos de los grupos de interés o *stakeholders* se alinea con una alta capacitación (IOF, 2017) en materias de liderazgo, innovación, dinamismo, adaptación a las circunstancias, dotes de comunicación, acceso a fuentes de información fiables, habilidades sociales y gestión no sólo de personas sino también de posibles voluntarios y prescriptores. Además, la concordancia con la misión, visión y valores de la organización, y el trabajo colaborativo cotidiano con el resto de los departamentos y el comité ejecutivo, son requisitos igualmente relevantes y de primera necesidad adheridos al puesto.

Por ende, resulta un hecho básico disponer de la capacidad de compartir a través de la comunicación los valores y la forma de hacer las cosas en y desde la institución. Además de recibir, aceptar y respetar las prioridades transmitidas por los equipos de trabajo (McGinnis Johnson and Ng, 2016; Kunreuther, 2003) y los stakeholders.

La forma de integrar y fidelizar al personal contratado para estas tareas (Watson and Abzug, 2016), parece depender de la percepción de la coherencia y trascendencia de la organización, no sólo en su memoria de actividades sino también en su forma de actuar y gestionar sus contactos mediante la comunicación interna y externa, tanto estratégica como cotidiana en el día a día.

Conforme a estos constructos teóricos, la presente investigación se centra en las siguientes preguntas:

Pregunta de investigación 1: ¿se aprecian en las organizaciones profesionales de las relaciones públicas y la comunicación específicamente dedicados a la gestión de los stakeholders para la captación de fondos o fundraising?

Pregunta de investigación 2: ¿Cuáles son los rangos salariales globales y por país de este tipo de perfiles?

Indicadores clave

Para poder medir de manera operativa el desempeño de las labores del área profesional destinadas a la captación de recursos y colaboradores, resulta de gran utilidad definir y establecer unos indicadores clave o KPIs (*Key Performance Indicators*) (Permenter, 2010) que permitan cuantificar la evolución de los parámetros representativos elegidos.

Nesrstová (2015) identifica una serie de factores clave a medir para evaluar el rendimiento de estos esfuerzos operativos, que se sintetizan para el presente estudio en tres grandes líneas (gráfico 1): función global del *fundraising*, relaciones públicas con colaboradores o *partners* económicos y la comunicación digital de las actividades y opciones para contribuir con dichos proyectos clave.

Gráfico 1. Indicadores clave (*KPIs*) del área profesional de la captación de fondos basados en el estudio preliminar de Nesrstová (2015)

fundraising	RR.PP. partners	comunicación digital
<input type="checkbox"/> Presupuesto propio	<input type="checkbox"/> Nuevos colaboradores por método	<input type="checkbox"/> Tráfico página web corporativa
<input type="checkbox"/> Presupuesto sujeto a financiación	<input type="checkbox"/> Coste donante/método	<input type="checkbox"/> Navegación y permanencia
<input type="checkbox"/> Personal dedicado	<input type="checkbox"/> Periodicidad	<input type="checkbox"/> Accesibilidad de apartados
<input type="checkbox"/> Evolución anual donantes	<input type="checkbox"/> Desgaste de las donaciones 6 meses, 1 año y 2 años	<input type="checkbox"/> Ratio de conversión de visitas en colaboraciones
<input type="checkbox"/> Crecimiento ingresos	<input type="checkbox"/> Donaciones sin desgaste	<input type="checkbox"/> Suscripciones RRSS
<input type="checkbox"/> Progresión media de donaciones	<input type="checkbox"/> Etapa ciclo vital	<input type="checkbox"/> Donaciones on line
<input type="checkbox"/> Tasas de fidelización y baja de colaboraciones económicos	<input type="checkbox"/> ROI año 1,2 y 3	<input type="checkbox"/> Volumen de seguidores
<input type="checkbox"/> % donaciones periódicas	<input type="checkbox"/> Número de membresías	<input type="checkbox"/> Datos sociodemográficos seguidores
<input type="checkbox"/> ROI por campaña y acción(ingresos/costos)	<input type="checkbox"/> Tasa de conversión de contactos en partners/donantes	<input type="checkbox"/> N° de clicks de apertura, "me gusta", "compartir" y "comentarios"

Fuente: Elaboración propia

Se parte de la premisa de que cuanto más accesible resulte el contacto con el área de responsable de la captación de fondos, mayor capacidad de favorecer las aportaciones económicas de los colaboradores, además de prolongar y fidelizar dicha relación, de forma que se establezca una más vinculación sólida y estable (Pursuant, 2016). De esta manera, el ciclo de vida de la relación con la entidad donante (ver gráfico 2) marca el ritmo del crecimiento idóneo del proceso interactivo entre el organismo, el profesional responsable que lo representa, el canal de la comunicación, el colaborador y su toma de decisión para continuar vinculado, En base a este constructo, se formulan las siguientes preguntas de investigación:

Pregunta de investigación 3: ¿las organizaciones miden eficientemente los parámetros clave del desempeño de estas competencias? ¿Cuáles son los indicadores más frecuentes?

Pregunta de investigación 4: ¿se encuentra accesible en las páginas web corporativas la información sobre los proyectos susceptibles de ser financiados por los stakeholders?

Pregunta de investigación 5: ¿se comparte el contacto de la persona o área responsable en los soportes digitales?

Gráfico 2. Ciclo de vida estándar de la relación de un donante con una causa y organización determinada



Fuente: Kindful (2019). Fuente: Elaboración propia

Método

La investigación se estructura en base a una triangulación metodológica compuesta por técnicas cualitativas y cuantitativas: entrevistas en profundidad a informantes clave, análisis de contenido y observación directa participante. Se realiza un análisis comparativo de la profesión en los 3 países europeos objetos de estudio: España, Países Bajos y Reino Unido (gráficos 3 y 4).

En los casos de España (Málaga) y Países Bajos (Wageningen) se emplean modelos mixtos para la recolección de los datos, consistentes en el rastreo simultáneo (García-Talavera, y del Río, 2005), de datos cuantitativos y cualitativos que proporcionen datos de valor a las preguntas de investigación formuladas, en primera instancia para corroborar la existencia o ausencia de las variables identificadas, y en segunda instancia las posibles correlaciones entre las mismas.

Por cuestiones prácticas y temporales, en el caso de Reino Unido (Oxford) se recurre a un modelo de dos etapas compuesto de una primera fase en la que se realiza un estudio cuantitativo en remoto a través del cual se lleva a cabo un análisis de contenido para extraer evidencias digitales de la situación profesional de las relaciones públicas aplicadas al *fundraising*, y en una fase posterior se explora in situ la realidad profesional y se aplican entrevistas en profundidad a informantes clave. En todos los casos de las entrevistas, se trabaja fundamentalmente el objetivo de detectar evidencias organizativas, áreas de trabajo, relaciones funcionales, procesos y mejores prácticas, además de necesidades y desafíos.

En todos los casos se realiza un análisis de contenido de las entidades participantes en sus soportes digitales, en base a la presencia/ausencia de al menos una de las siguientes palabras clave: "profesional relaciones públicas/captación de fondos" y "*profesional public relations / fundraising*".

Gráfico 3. Diseño metodológico de la investigación

1. PLANTEAMIENTO PROBLEMA INVESTIGACIÓN	OBJETIVO DEL ESTUDIO	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	RELEVANCIA	VIABILIDAD
Necesidad de sostenibilidad económica de entidades públicas y privadas	Realidad profesional de las Relaciones Públicas en Europa para el <i>Fundraising</i>	Presencia en mercado laboral, cotización salarial y funciones clave	Actualidad internacional	3 casos estudio europeos

↓

2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN	MUESTRA	ENFOQUE Y ALCANCE	FUENTES INFORMANTES
Caso 1: España	Málaga	Universidad de Málaga, asociaciones de empresarios, gobierno local	Prácticas habituales y plan estratégico 2020	Públicos y privados
Caso 2: Países Bajos	Wageningen	Universidad de Wageningen, asociaciones de empresarios y empresas disruptivas	Prácticas habituales y plan estratégico 2020	Públicos y privados
Caso 3: Reino Unido	Oxford	Universidad de Oxford y entidades públicas	Prácticas habituales y plan estratégico 2021	Públicos y privados

↓

3. INSTRUMENTOS DE RECOGIDA	ENTREVISTA	ANÁLISIS CONTENIDO	OBSERVACIÓN	CONTRASTE CONSISTENCIA
Caso 1: España	Entrevistas en profundidad	2020 "profesional captación fondos/fundraising"	In situ	Directivos y comunicados oficiales digitales
Caso 2: Países Bajos	Entrevistas en profundidad	2021 "profesional captación fondos/fundraising"	In situ	Directivos y comunicados oficiales digitales
Caso 3: Reino Unido	Entrevistas en profundidad	2022 "profesional captación fondos/fundraising"	In situ	Directivos y comunicados oficiales digitales

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4. Selección de informantes clave por país

Málaga (SP)			Wageningen (NL)			Oxford (UK)		
Tipo	Nombre organismo	Participante	Tipo	Nombre organismo	Participante	Tipo	Nombre organismo	Participante
Pública	Ayuntamiento	Concejalía	Pyme	FOODCASE	Presidencia	Pública	Asmolean Museum	Dirección
Pública	Cámara de Comercio	Presidencia	Pyme	IN2CARE	Presidencia	Pública	Ayuntamiento	Concejalía
Pública	Junta de Andalucía	Delegación	Mixto	KADANS	Presidencia	Pública	Bodleian Libraries	Dirección
Pública	Diputación de Málaga	Presidencia	Pyme	NGN	Presidencia	Pública	Fundraising University	Dirección
Pública	Museo Picasso y Pompidou	Gerencia	Pyme	QPOINT	Presidencia	Pública	Pitt Rivers Museum	Dirección
Pública	Parque Tecnológico de Andalucía	Dirección	Mixto	RABOBANK	Dirección	Pública	Communications University	Dirección
Pública	Puerto Málaga	Presidencia	Pública	REGIO FOODVALLEY	Gerencia	Pública	UE Europa Nostra	Presidencia
Pública	Universidad de Málaga	Rectorado	Pública	WUR - Wageningen University Research	Rectorado	Pública	University College London	Experto

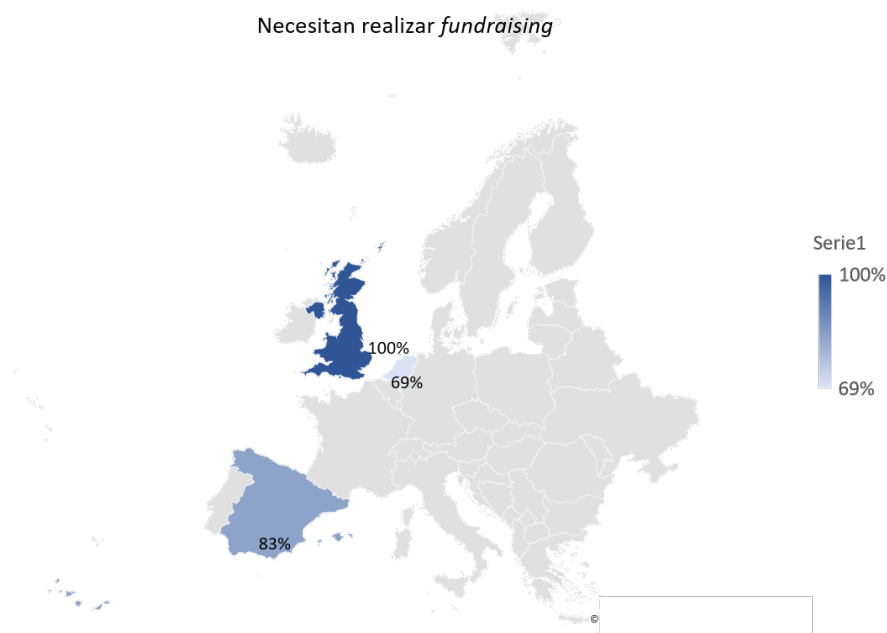
Fuente: Elaboración propia

Resultados

La información recabada mediante las técnicas de observación directa participante, las entrevistas y los análisis de contenidos, revela una muestra internacional de datos sobre la realidad de las relaciones públicas aplicadas al *fundraising* en cada caso de estudio, su reconocimiento profesional y su implicación práctica en la sostenibilidad de las organizaciones.

A la hora de reconocer la necesidad e integración de este perfil dentro de la estructura funcional de las entidades analizadas (gráfico 4), el 83% de los informantes clave españoles afirman su relevancia estratégica, en el caso de los neerlandeses, el 69% confirma que necesita un puesto específico para tal fin, y en el caso de Reino Unido, el 100% afirma e incluye dichas responsabilidades de manera visible en su organigrama. En este caso, no sólo las unidades principales sino también las departamentales trabajan con conciencia y responsabilidad su propia financiación y acceso a recursos que les permitan subsistir y crecer en proyectos. En contraste a este dato, sólo un 17% de la muestra en Málaga dispone de un área dedicada a estas funciones, y en el caso de Wageningen, un 100% declara no contar con un departamento específico para tal fin.

Gráfico 4. Identificación del fundraising como elemento organizativo a nivel europeo



Fuente: Elaboración propia

Para el entrenamiento profesional en materias, están emergiendo cursos especializados y certificados por universidades y organizaciones. Como cursos oficiales organizados por instituciones académicas públicas, se encuentran el Máster en Dirección en Fundraising Público-Privado para ONL de la Universidad Complutense de Madrid; y los programas formativos del Institute of Fundraising en el Reino Unido. En el caso de los Países Bajos, no se encuentra ninguno en la actualidad.

De las habilidades, roles y competencias clave vinculadas al perfil profesional del directivo responsable del *fundraising* (gráfico 5), se identifican las disciplinas de la comunicación y las relaciones públicas, las relaciones con los *stakeholders* (donantes y patronato especialmente), soportes y herramientas digitales, además de las nociones clásicas básicas de la organización de eventos, campañas y captación de legados (TPP Recruitment, 2019).

Gráfico 5. Perfiles y puestos frecuentes en el equipo del fundraising.



Fuente: Elaboración propia

Para fomentar las participaciones altruistas con las actividades de *fundraising* de las organizaciones, los gobiernos de estos tres países apuestan por políticas fiscales (tabla 1) que deducen al menos el 25% del importe de las contribuciones en Reino Unido, el 10% en los Países Bajos y el 30% en España. De esta manera se busca traccionar la participación privada en proyectos de interés público, social y co-responsable.

Tabla 1. Políticas fiscales para incentivar contribuciones

PAÍS	LEGISLACIÓN	PRESTACIONES	Observaciones
ESPAÑA	Modificación del 28 de noviembre de 2014 de la Ley 49/2002 de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo	Personas físicas: 75% desgravación hasta 150€. Después, 30%. Entidades jurídicas: 35%	Pendiente Ley de Mecenazgo propia
PAÍSES BAJOS	Artículos 5b, 5c y 5d de la Ley de Impuestos Estatales	El importe máximo deducible equivale al 10% de la renta imponible.	Ley estable
REINO UNIDO	Sin determinar por el gobierno británico	25% del valor de la donación, cuando el importe es inferior a £100. £25 para donaciones entre £100 y £1.000. 5% del valor, cuando la donación supera los £1.000	Compleja pero eficiente

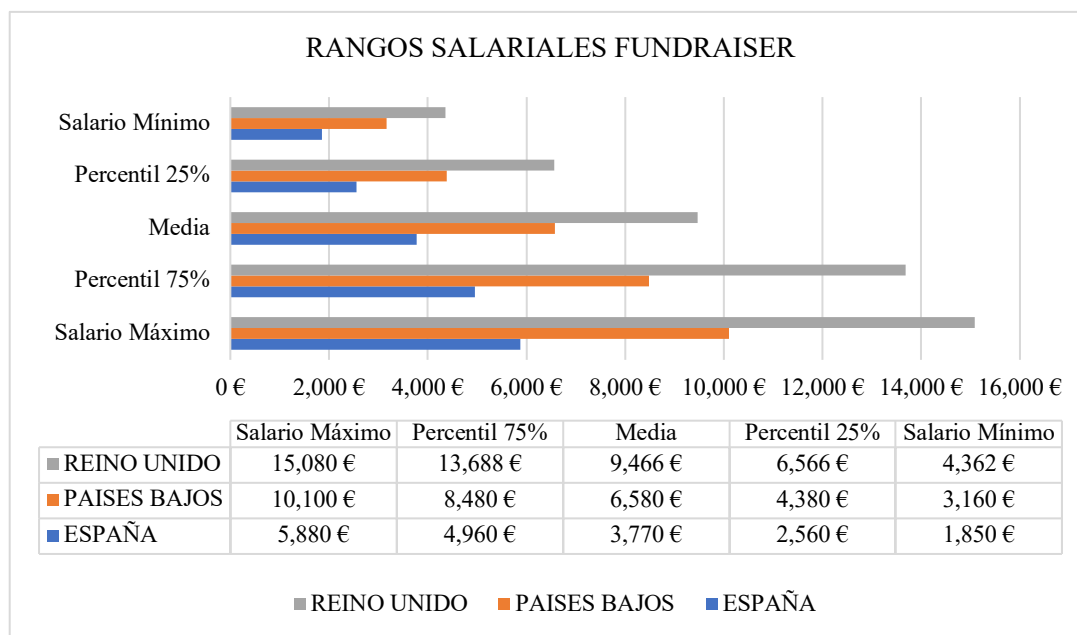
Fuente: Elaboración propia

Términos salariales europeos

Al analizar en detalle los valores de cotización salarial del *fundraiser* en Europa ((Salary Explorer, 2021), se aprecian importantes oscilaciones por país, y dentro de los mismos, con respecto a los máximos y los mínimos. Como consecuencia del impacto de los parámetros socioeconómicos vinculados al coste de la vida y los mínimos salariales legales permitidos, se cotejan estas diferencias (ver gráfica 6). En todos los casos, la estimación de estos salarios/mes incluye los conceptos en clave de alojamiento, transporte y otras prestaciones.

Así en España, la media salarial de un directivo dedicado a las relaciones públicas para esta función es de 3770€, oscilando entre un mínimo de 1.850€ y un techo de 5.880€ al mes. En los Países Bajos, la tasa mínima para el mismo perfil profesional es de 3.160€ y la cota superior de 10.100€, teniendo como media la cifra de 6.580€ al mes. En el Reino Unido, el directivo *fundraiser* promedio gana unos 9.466 € al mes (£8,160 al cambio); siendo el salario mínimo interprofesional de 4.362 € ((£3,760) y el máximo de estipendio roza el valor de 15.080 € (£13,000).

Gráfico 6. Comparativa de franjas salariales por país en las tres zonas del estudio.



Fuente: Salary Explorer, 2021. Elaboración propia

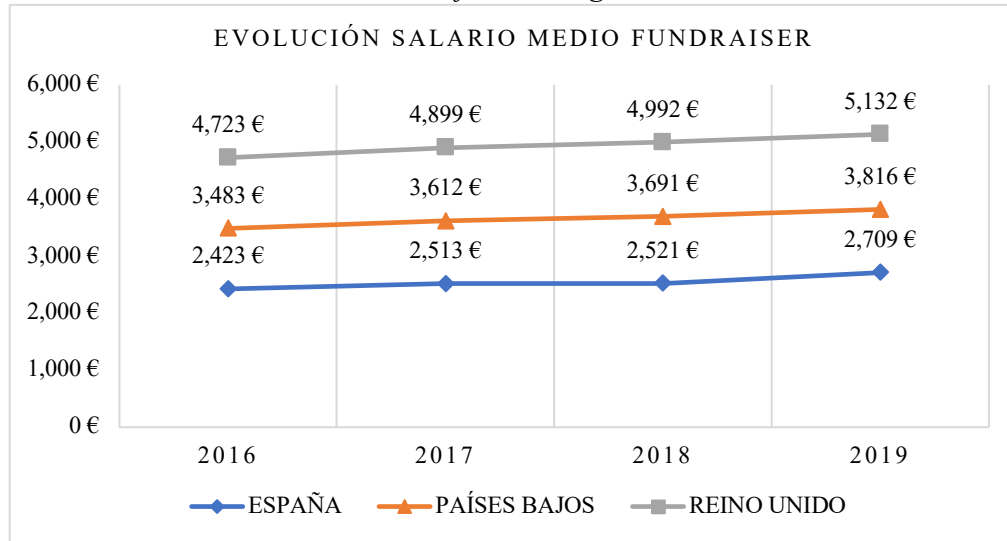
Al contemplar las medidas registradas previamente, se pone de manifiesto el ascenso interanual continuo de la media salarial (ver gráfico 7). Este dato pone de manifiesto no sólo el incremento natural derivado del IPC de cada país, sino que refleja el crecimiento emergente de este tipo de perfil dentro de las instituciones públicas y privadas, dado el hecho de que dichos incrementos se están produciendo interanualmente un 11% en España y un 12% en Países Bajos y Reino Unido.

Los sueldos de los directores encargados de la captación de fondos en las organizaciones europeas, varían drásticamente en función de la experiencia, las competencias, el sexo o la ubicación (Salary Explorer, 2021).

En base a la preparación formativa reglada, se aprecian unas diferencias evidentes en los sueldos, que correlacionan el nivel de estudios con el nivel retributivo. El modelo del rendimiento de estas competencias educativas resulta escalable en los tres casos de estudio, abarcando el rango de perfiles con una preparación básica, con certificados

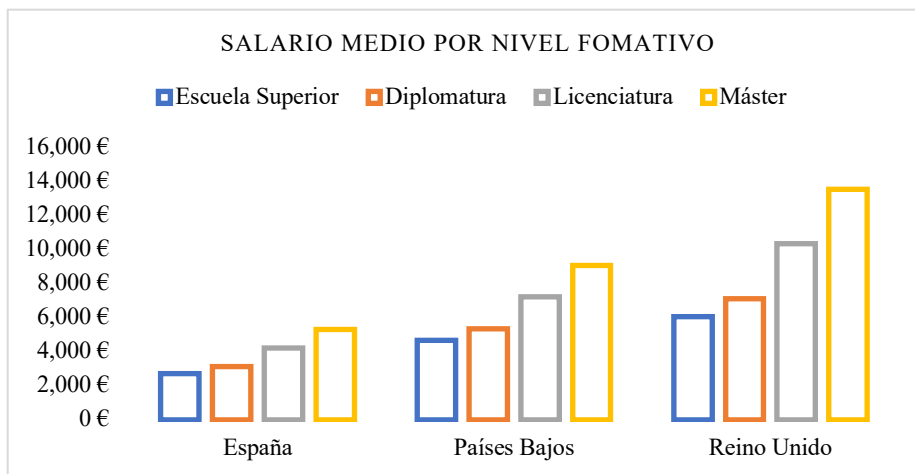
profesionalmente o con diplomaturas, con grado superior y/o con Máster de posgrado (gráfico 8).

Gráfico 7. Progresión de la cotización en el mercado laboral internacional del desempeño del *fundraising*.



Fuente: Salary Explorer, 2019. Elaboración propia

Gráfico 8. Análisis comparativo entre salarios, nivel educativo y país.

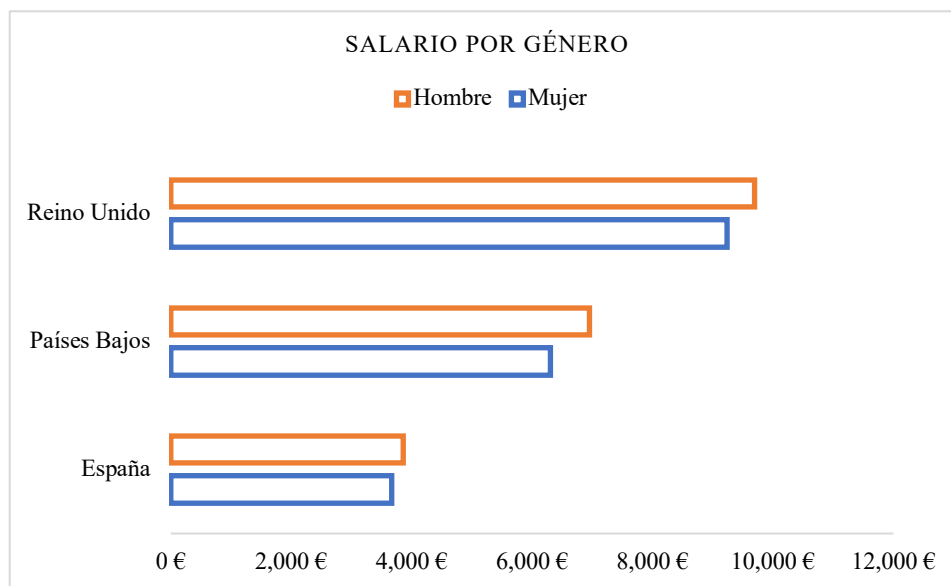


Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la desviación entre las medias salariales en función del género masculino o femenino de las personas que ocupan los cargos, surge una media común en los tres países

analizados (gráfico 9), de una diferencia negativa en el caso de las mujeres en un -5% de los sueldos, en comparación con los colegas de profesión hombres dentro del gremio.

Gráfico 9. Diferencias entre salarios por género y país.



Fuente: Elaboración propia

Discusión

Salvo en el caso de estudio del Reino Unido, cuna del *fundraising* en Europa, en las estructuras organizativas analizadas en España y los Países Bajos, la presencia profesional de las relaciones públicas y la comunicación dedicadas al fundraising brilla por su ausencia, a pesar de ser reconocida como una actividad muy necesaria. Por tanto, la dificultad para definir las competencias y funciones clave del puesto se trasladan con obviedad a la laguna ante este tipo de perfil en el que la comunicación (Matilla, Miranda, Compte-Pujol y Oliveira, 2018) y las relaciones públicas Berger y Reber (2005:247) parecen ser fuerzas altamente desatendidas aunque necesarias.

En los casos europeos de mayor integración de este tipo de perfil, a diferencia de la premisa de Hager, Rooney and Pollak (2002), estos servicios no se externalizan, sino que se ubican dentro de las funciones desarrolladas por los propios empleados, en el caso de Reino Unido explícitamente bajo el área departamental dedicada en exclusiva para tal fin estratégico, para la sustentabilidad de la misión de la organización.

Como consecuencia natural, en la práctica, los parámetros e indicadores del rendimiento óptimo de la comunicación y las relaciones públicas aplicados al fundraising se encuentran también latentes, por no decir inexistentes de una guía y medida real eficiente. Como toma de referencia de las mejores prácticas llevadas a cabo en la actualidad, se encuentra el

núcleo de la *Oxford University*, al tratarse del caso más destacado de profesionalización en la gestión de relaciones duraderas con sus *stakeholders*: desde la gestión para fidelizar de los egresados, pasando por los colaboradores empresariales, instituciones y fundaciones.

Aun con estos datos, las estadísticas salariales ponen de manifiesto la existencia de estos perfiles en el mercado laboral internacional, y que en ellos se percibe una leve brecha económica entre el género (Werder and Holtzhausen, 2009), con hombres que ganan de media un 5% más que las mujeres. Este indicio corrobora y da sentido a la premisa de estos autores, que apuntan a un mayor sentido propio de valía y liderazgo de los directivos hombres a la hora de captar fondos de los grupos de interés.

Para poder hablar de una gestión estratégica de las relaciones públicas y la comunicación en las organizaciones, hay que pasar obligatoriamente por la consideración de medidas que permitan parametrizar la eficiencia de las variables y factores clave determinantes para un adecuado rendimiento de las mismas y de las relaciones establecidas (Pursuant, 2016). Con este propósito, resulta de una gran utilidad recurrir a métricas de consecución de donaciones, ratios de fidelización, altas, bajas, canales de comunicación, costes de adquisición, retorno de las interacciones estratégicas y evolución de las relaciones con los colaboradores a lo largo del ciclo de su vida con la organización.

Ante este panorama, no es de extrañar que, salvo en Reino Unido, la inclusión de los mensajes para captar financiación en los soportes oficiales digitales, sean prácticamente inexistentes, y menos aún la referencia de las personas de contacto responsables de tal fin, al no estar asignadas funcional ni nominativamente. Por tanto, los datos confirman la sospecha de que se está perdiendo una gran oportunidad de captación y derivación de formas alternativas de financiación mediante las herramientas de comunicación corporativas online.

Conclusiones

El objetivo de esta investigación ha sido estudiar, a partir de concepto de las relaciones públicas estratégicas dentro de las organizaciones con el fin de atraer colaboraciones e inversiones económicas, el estado de situación de la profesión a nivel internacional, su evolución en los últimos años dentro de las organizaciones y las perspectivas de crecimiento futuro, a partir de la realidad actual, la oferta, la demanda y las competencias estratégicas del perfil.

Los resultados ponen en relieve las mejores prácticas actuales en el epicentro europeo histórico y actual del Reino Unido, completamente profesionalizado respecto a las facilidades y reconocimientos laborales, la relevancia de sus responsabilidades y toma de decisiones, la identificación de los indicadores críticos de éxito y la evaluación del desempeño de las tareas relacionadas con esta labor profesional. En base a estos datos, la función de este perfil sería desarrollar y aplicar un plan estratégico para captar fondos para su organización de una manera rentable y eficiente en el tiempo. En muchas ocasiones es responsable así mismo de la situación financiera de la organización, inclusive el desarrollo del plan estratégico en colaboración con el consejo de administración, y traza cómo llevar a la práctica los objetivos prioritarios para maximizar la captación de recursos y fidelizar al máximo a los colaboradores en el tiempo. Cuanto más alta es su preparación académica,

más sueldo suelen percibir, aunque para ello también deben disponer de altos dotes en comunicación oral y escrita (para redactar comunicados, subvenciones, etc.) y relaciones públicas de calidad con instituciones y colaboradores privados.

Aunque el panorama del fundraising europeo está realmente conformado por una compleja red de agentes y stakeholders que interactúan en múltiples niveles, aún queda un interesante y largo camino que recorrer para incluir y rentabilizar estos roles dentro de las organizaciones. Dicha importancia se pone especialmente de manifiesto si se presta atención al presupuesto de 94.000 millones de euros preparados por la Unión Europea para financiar a proyectos e instituciones (Russell Group, 2018) en la franja 2021-2027 en materias de investigación e innovación. Para poder optar a estos fondos, será imprescindible ser especialmente bueno y ágil en el arte de la captación de los mismos, para lo que el perfil experto será determinante. Así, las lagunas detectadas con el estudio ponen de manifiesto grandes oportunidades de desarrollo profesional, a emerger dentro de toda organización que persiga su sostenibilidad y trascendencia.

Referencias

- Berger, B. K., and Reber, B. H. (2005). “Gaining influence in public relations: The role of resistance in practice”. *Ebook central*. Disponible en <https://ebookcentral.proquest.com>, consultado el 3 de abril de 2020.
- Burkardt, U. (2005). “El concepto de fundraising y su aplicación a las donaciones monetarias procedentes de particulares”. *Universidad de Barcelona*. Disponible en <http://josebatiz.com/Unidad%201/No4.pdf>, consultado el 31 de julio de 2020.
- García-Talavera, T. V., y del Río, O. (2005). “Planificación de la investigación en Comunicación: fases del proceso”. *Investigar en comunicación: guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación* (pp. 43-76). McGraw-Hill Interamericana de España.
- Hager, M., Rooney, P., and Pollak, T. (2002). “How fundraising is carried out in US nonprofit organizations”. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(4), 311–324. DOI: <https://doi.org/10.1002/nvsm.188>
- Huertas, A., and Cavia, J. F. (2006). “Centre and periphery: Two speeds for the implementation of public relations in Spain”. *Public relations review*, 32(2), 110-117. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.02.003>
- Institute of Fundraising. (2017). “Our strategic framework 2017-2021”. Disponible en: <https://www.institute-of-fundraising.org.uk/library/iof-strategic-framework-2017-2021/>, consultado el 1 de mayo de 2020.
- Kindful. “Misconceptions About The Donor Lifecycle”. Disponible en: <https://www.kindful.com/blog/3-misconceptions-donor-lifecycle> , consultado el 30 de julio de 2019.
- Kunreuther, F. (2003). “The Changing of the Guard: What Generational Differences Tell us about Social-Change Organizations”. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32(3), 450–457. DOI: <https://doi.org/10.1177/0899764003254975>

Matilla, K., Miranda, T., Compte-Pujol, M., and Oliveira, A. (2018). “Divergencias en la denominación funcional de los departamentos de comunicación en España”. *Redmark. Revista de Marketing Aplicado*, 01(022), 129–156. DOI: <https://doi.org/10.17979/redma.2018.01.022.4939>

McGinnis Johnson, J., and Ng, E. S. (2016). “Money Talks or Millennials Walk”. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 283–305. DOI: <https://doi.org/10.1177/0734371x15587980>

Nesrstová, Jitka. (2015). “Fundraisers’ guide to kpis: how to make your fundraising program more effective”. *International Fundraising Festival*. Disponible en: https://fundraising.cz/wp-content/uploads/2017/08/fundraisers-guide-to-kpis_j.nesrstova.pdf, consultado el 1 de Agosto de 2020.

Ordeix i Rigo, E., y Huertas Roig, A. (2012). “Análisis cualitativo y perspectiva crítica del Estudio de la Excelencia de James Grunig en el desarrollo profesional de las relaciones públicas en España”. En *Relaciones públicas, el diálogo de las organizaciones: VII Congreso Internacional de Investigadores en Relaciones Públicas*, [libro de actas]. Facultad de Comunicación de la Universidad de Sevilla, 21-23 de marzo de 2012. María Teresa Otero Alvarado (coord.) (pp. 130-144). [Sevilla]: Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP).

Parmenter, D. (2010). *Key performance indicators developing, implementing, and using winning KPIs* (2nd ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Pursuant. (2016). “4 Key Performance Indicators for Measuring Fundraising Effectiveness”. Disponible en: <https://www.pursuant.com/relationship-fundraising/4-key-performance-indicators-for-measuring-fundraising-effectiveness/>, consultado el 2 de junio de 2020.

Ruiz-Mora, I., Lugo-Ocando, J., and Castillo-Esparcia, A. (2016). “Reluctant to talk, reluctant to listen: Public relations professionals and their involvement in CSR programmes in Spain”. *Public Relations Review*, 42(3), 402–407. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.11.008>

Russell Group (2018). “Statement on the Brexit White Paper”. Disponible en <https://russellgroup.ac.uk/news/brexit-white-paper/>, consultado el 5 de septiembre de 2019.

Salary Explorer. (2019). “Average fundraising management salary”. Disponible en: <http://www.salaryexplorer.com/salary-survey.php?loc=228&loctype=1>, consultado el 16 de julio de 2019.

Salary Explorer (2021). “Salary and Cost of Living Comparison”. Disponible en: <http://www.salaryexplorer.com/>, consultado el 9 de mayo de 2021.

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

Torres-Mancera, R. (2020). “Relaciones públicas y comunicación para un fundraising sostenible. Perspectivas internacionales”. Doctoral dissertation, Universidad de Málaga.

TPP Recruitment. (2019). “Principled Recruitment for work that matters: Fundraising & Development”. Disponible en: <https://www.tpp.co.uk/disciplines/fundraising-development>, consultado el 5 de mayo de 2020.

Watson M. R. and Abzug, R. (2016). “Nonprofit Staffing for the Future”. En Renz, D. O., and Herman, R. D. (Eds.). (2016). *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management*. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781119176558>

Weinstein, S., and Barden, P. (2017). *The complete guide to fundraising management* (Fourth edition). Hoboken, New Jersey: Wiley.

Werder, K. P., and Holtzhausen, D. (2009). “An Analysis of the Influence of Public Relations Department Leadership Style on Public Relations Strategy Use and Effectiveness”. *Journal of Public Relations Research*, 21(4), 404–427. DOI: <https://doi.org/10.1080/10627260902966391>