



Facultad De Ciencias Económicas y Empresariales

**FUNDRAISING PARA COLECTIVOS
ESTIGMATIZADOS: CASA DE ACOGIDA
MIGUEL FERRER**

Autor: Belén Molins Medina

Director: Carlos Ballesteros García

MADRID | Abril 2019

“No juzguen, y no se les juzgará. No condenen, y no se les condenará. Perdonen, y se les perdonará.”

- **Lucas 6:37**

Agradecimientos

Al tutor de este Trabajo de Fin de Grado, por su interés, motivación y valiosa ayuda.

A la Casa de Acogida Miguel Ferrer de la Fundación Prolibertas, por su gran disponibilidad y colaboración.

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN	8
1.1. Contextualización del estudio	8
1.2. Objetivos del estudio	9
1.3. Justificación	10
1.4. Estructura del trabajo	12
1.5. Metodología	13
2. MARCO CONCEPTUAL Y CONTEXTO	15
2.1. Filantropía en España	15
2.2. Labor y funcionamiento de las ONG	21
2.3. El colectivo estigmatizado	26
2.4. Perfil del donante español	29
2.5. Principales herramientas del fundraising	34
3. LA CASA DE ACOGIDA MIGUEL FERRER	36
3.1. La labor de la Casa de Acogida Miguel Ferrer	36
3.2. El colectivo estigmatizado al que se dirige la Casa de Acogida Miguel Ferrer y la influencia de este colectivo en las donaciones que recibe	37
3.3. Los gastos de la Casa de Acogida Miguel Ferrer	38
3.4. Los ingresos de la Casa de Acogida Miguel Ferrer	39
3.5. Conclusiones que derivan de la financiación de la Casa de Acogida Miguel Ferrer expuesta	41
4. NUEVAS VÍAS DE FINANCIACIÓN	45
5. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	53
6. BIBLIOGRAFÍA	56
7. ANEXOS	61

Índice de gráficas

Gráfica 1: Años de constitución de fundaciones	18
Gráfica 2: Dependencia a la financiación privada	18
Gráfica 3: Porcentaje de individuos que ha donado o recaudado dinero en los últimos 12 meses según estatus socioeconómico (CIS)	19
Gráfica 4: Porcentaje de individuos que ha donado o recaudado dinero en los últimos 12 meses según condición socioeconómica (CIS)	20
Gráfica 5: Evolución de la financiación total del Tercer Sector en España	25
Gráfica 6: Tendencia a donar Mujer v. Varón	30
Gráfica 7: Financiación Privada v. Pública de la Casa	41

Índice de figuras

Figura 1: Dimensión de la fuerza social española	8
Figura 2: Inversión de un donativo de 10€ ONG OXFAM Intermón	23
Figura 3: Importancia dada a los diferentes colectivos por los españoles	31
Figura 4: Los colectivos que concentran el grueso de las ayudas	32
Figura 5: Proceso de generación de impactos	55

Resumen

La filantropía y la caridad son motores esenciales de la ayuda social. En los últimos años, la actividad filantrópica ha venido dándose, en gran medida, a través de entidades no lucrativas. Por ser su ejercicio humanitario cada vez más importante, las ONG han pasado a considerarse un agente de actuación social decisivo en el que puede apoyarse la sociedad. Sin embargo, la labor de estas organizaciones está sujeta a su efectividad en la captación de fondos. El método de financiación más adecuado dependerá en gran parte de la función social de la ONG respectiva y, en particular, del colectivo al que se dirija. El siguiente trabajo de investigación va a desarrollarse en torno a estas consideraciones. En él se va a incluir el estudio de los colectivos estigmatizados y el perfil del donante español y, en base a ello, su aplicación al caso Miguel Ferrer.

Palabras clave

Filantropía, ONG, financiación, captación de fondos, fundraising, colectivo estigmatizado, perfil del donante.

Abstract

Philanthropy and charity are essential motors of social assistance. In recent years, philanthropic activity has come about, to a large extent, through non-profit entities. As their humanitarian practice has become increasingly important, NGOs have become a decisive social agent on which society can rely. However, the work of these organizations is subject to their efficiency in fundraising. The most appropriate method of funding will largely depend on the social function of the particular NGO and its target group. The following research work will be developed around these considerations. It will include the study of stigmatized groups and the profile of the Spanish donor and, on this basis, its application to the Miguel Ferrer case.

Key words

Philanthropy, NGO, fundraising, stigmatized collective, donor profile.

Listado de abreviaturas

AEAT	Agencia Estatal de Administración Tributaria
ACOPE	Asociación de Colaboradores con las mujeres Presas
AEFr	Asociación Española de Fundraising
CIS	Centro de Investigaciones Sociológicas
CIS	Condición Socioeconómica
ESADE	Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas
FERMAD	Fundación Fomento de Estudios Sociales y Sociología Aplicada
FM	Fundación Mayores
LGBT	Lesbianas, Gais, Bisexuales y Transexuales
ONG	Organización No Gubernamental
FOESSA	Plataforma Madrileña de Entidades Para la Asistencia a la Persona Adicta y su Familia
PIB	Producto Interior Bruto
PWC	PriceWaterhouseCoopers
SMS	Short Message Service
SROI	Retorno Social sobre la Inversión
UE	Unión Europea
Vid.	véase

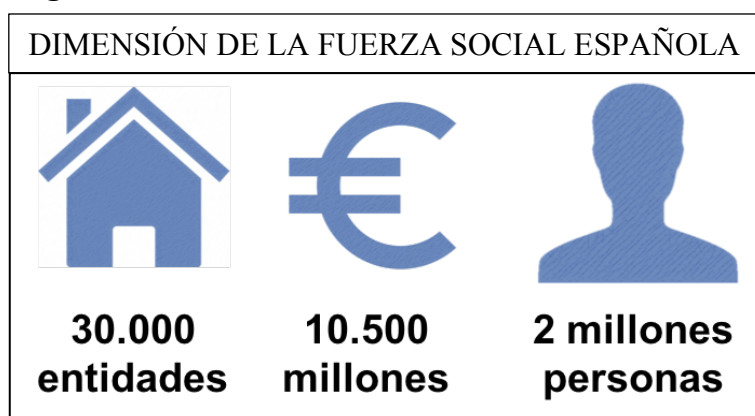
1. INTRODUCCIÓN

1.1. Contextualización del estudio

Existen numerosas ONG que cubren los intereses de colectivos que se encuentran en posición precaria. Estas entidades sin ánimo de lucro, parte integrante del Tercer Sector, se dirigen a comunidades muy diferentes, a las que ofrecen una ayuda adaptada a la particular situación en la que se encuentran. Siendo Organizaciones No Gubernamentales, su existencia depende de su capacidad para idear vías de financiación económica efectivas que les permitan continuar su actividad. Este último aspecto es precisamente uno de los puntos de análisis de este trabajo.

El Tercer Sector del Estado español representa una fuerza social poderosa y en auge, que depende rigurosamente de su esfuerzo propio y de la colaboración filantrópica de la ciudadanía española.¹ Dicha fuerza social se refleja en las casi 30.000 entidades que conforman el sector, así como en los 10.500 millones de euros que gestionan, o en los más de 2 millones de personas, incluyendo empleados y voluntarios, que luchan contra la pobreza y la exclusión social [vid. Figura 1]. (Díaz de la Hoz et al., 2018)

Figura 1



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del trabajo de Díaz de la Hoz et al., 2018

¹ Ruiz OLABUENAGA, J., *El sector no lucrativo en España*, Bilbao, Fundación BBV, 2000

Un análisis del perfil del donante como el que se va a realizar en este trabajo permitiría entender por qué unas organizaciones encuentran más dificultades que otras a la hora de recibir ayudas económicas y cómo ello está íntimamente ligado a la actividad que llevan a cabo junto al colectivo al que se dirigen. Son muchas y muy variadas las razones que llevan a un individuo a querer ayudar a una organización y no a otra, partiendo de la base de que las dos buscan realizar la buena acción de asistir a un colectivo que necesita ayuda.

Respecto a la influencia que tiene el concreto colectivo al que se dirige la fundación en la decisión de un donante a donar o no (que es el objetivo último y central de este trabajo fin de grado), es importante conocer los elementos y las implicaciones que tiene un público estigmatizado que, por lo general, se va a beneficiar de la labor de las ONG con menor facilidad. Esto es así porque una comunidad excluida no representa la situación más “tradicional” de necesidad y la sociedad, influenciada por sus propios sentimientos, prejuicios y sensaciones, difícilmente encuentra la empatía y la cercanía de la que depende su donación.

1.2. Objetivos del estudio

Este trabajo va a exponer una situación que, aunque claramente existente, parece ignorarse más a menudo. Uno de los principales propósitos del estudio es responder a la pregunta de cómo un grupo de personas pasa a no ser merecedor de nuestra ayuda porque la sociedad ha decidido categorizarlo de manera peyorativa. Aunque parece haber mucha ayuda a los colectivos más perjudicados, la realidad es que no lo es en toda la dimensión que podría serlo y sobretodo, no lo es hacia todos los grupos más necesitados. Por esta razón, el trabajo tendrá una dimensión más humana de concienciación, una reflexión sobre los límites de nuestra generosidad y cómo se ve afectada por los estigmas que tenemos.

De otra parte, se tratará de dar una imagen lo más clara posible de los principales elementos que influyen en las ONG con respecto a la captación de fondos. Será importante conocer con detalle la función social de las organizaciones, así como los aspectos que más influyen con respecto al perfil de un donante.

El fin último es proponer vías adecuadas de financiación que permitan continuar la labor de una organización concreta: La Casa de Acogida Miguel Ferrer (en adelante, “la Casa”), que acoge a mujeres reclusas o ex-reclusas y sus familias, de los distintos Centros Penitenciarios de España. Para ello, se considerarán, en primer lugar, los métodos de captación de fondos que utiliza la Casa en la actualidad y se analizará cómo de efectivos son. Por otro lado, se van a proponer otras vías que pudieran poner en práctica y añadir a las que ya utilizan para así incrementar la escasa financiación que vienen recibiendo. Ello implica estudiar los métodos de financiación más tradicionales y los que hoy en día son más efectivos, así como la relación de los métodos con el colectivo al que se dirige.

En términos generales, me gustaría demostrar que existe una oportunidad para organizaciones como la Casa de evolucionar y prosperar cuando se sirven de programas efectivos de organización y financiación, aun cuando su labor está dirigida a colectivos de exclusión social. Este trabajo viene pues a responder a preguntas tales como ¿es España una nación filantrópica? ¿por qué hay colectivos más atractivos que otros a la hora de recibir donaciones? ¿cómo de importante es que una ONG conozca el perfil del donante español? ¿cuáles son las técnicas más adecuadas para la captación de fondos? cuando se trabaja con colectivos estigmatizados, ¿cómo deben variar las técnicas para captar fondos?

1.3. Justificación

Desde un punto de vista académico, aunque se trata de una importante injusticia social, en mis estudios de Derecho y Administración y Dirección de Empresas, no se ha incluido esta realidad entre los temas tratados en clase y, por ello, veo una muy buena oportunidad de analizar este problema. Es enriquecedor el poder relacionar el tema con aspectos económicos y, de esta forma, aplicar conocimientos que he adquirido en la carrera. Igualmente, con este trabajo tengo la posibilidad de analizar un tema que llama mucho mi atención, que se aleja de toda la formación que he recibido y que, por ello, me obliga a salir de mi zona de confort y profundizar en algo muy distinto. Personalmente, este tema me interesa en especial ya que la falta de ayuda social es un tema que me inquieta. Considero

que cada día nos volvemos mas individualistas, pensamos menos en el otro y más en el éxito personal, y esto no beneficia a nadie.

En segundo lugar, se trata de un tema de suficiente entidad económica. Los colectivos más ignorados no suponen una pequeña parte de la sociedad, sino que representan un número elevado, mucho mayor de lo que debería ser. Por ejemplo, la Encuesta FOESSA² de 2008 estimó que el 2,1% de la población en España pertenece a la comunidad gitana, lo que supone unas 970.000 personas, las cuales representan el 12% de la sociedad en exclusión severa. (Laparra y Pérez Eransus, 2008) Cifras más recientes ofrecidas por la Consejería de Igualdad y Políticas Sociales de la Junta de Andalucía estiman que de las 14 millones de personas de etnia gitana que residen en Europa, la población gitana española se estima en unas 750.000 personas. (El Confidencial, 2018) Estos datos son muestra de lo que supone este tipo de colectivo en España.

En mayor medida, la misma encuesta FOESSA distinguió al colectivo de personas presas que, por el hecho de existir una propia separación física con el resto de la sociedad, se encuentra en la situación más llamativa de exclusión social. En España, son alrededor de 70 mil personas las que están dentro del sistema penitenciario, con mayoría de varones -diez hombres por cada mujer- y más de un tercio de los presos son extranjeros. La encuesta muestra que alrededor de tres cuartos de este colectivo estarían afectados por la exclusión social. Esta estigmatización existiría, en rasgos generales, a raíz de un hábitat precario; conflictividad familiar; desescolarización y fracaso estudiantil; poca cualificación laboral y falta de estabilidad en el empleo. No solo esto, esta situación se vuelve más conflictiva pues es crítica la falta de recursos institucionales dirigidos a hacer frente a mutaciones en el entorno penitenciario. Al contrario, la regulación existente está más bien enfocada en la retribución del daño e ignora la reinserción del preso. (Laparra y Pérez Eransus, 2008)

² La Fundación Fomento de Estudios Sociales y Sociología Aplicada (FOESSA) se constituyó con el impulso de Cáritas Española por la necesidad de conocer la situación social de España del modo más objetivo y continuado posible. Los fines de la fundación son: servir al conocimiento de la realidad social de España; ser referente estable y continuado en el ámbito de la exclusión social y la sociología aplicada; ofrecer un espacio de encuentro para personas, grupos y entidades que trabajan en el análisis social.

En términos sociales, la función que las ONG realizan es de una importancia enorme en la sociedad, no solo para el colectivo al que prestan su ayuda sino para la ciudadanía en su conjunto. El realizar este trabajo no va a suponer un cambio directo en la situación de estos colectivos, pero sí considero que puede resultar de ayuda a la Casa y también, a cualquier otra organización que pueda servirse de la investigación realizada.

1.4. Estructura del trabajo

El trabajo está estructurado en cinco capítulos. El primer capítulo está dirigido a contextualizar el estudio, sus objetivos, la justificación de su realización y la metodología empleada. El siguiente capítulo presenta el marco conceptual y el contexto de trabajo e incluye cinco apartados: la filantropía en España, la labor y funcionamiento de las ONG, el colectivo estigmatizado, el estudio del perfil del donante español y las principales herramientas del fundraising. El tercer capítulo versa sobre la Casa, y en él se concreta información acerca de su trabajo y el colectivo al que se dirige, así como de los gastos que cubre y los métodos de captación de fondos de los que se sirve, sobre los cuales se realiza un análisis crítico. El cuarto capítulo utiliza la investigación realizada en los anteriores apartados para proponer otras vías de financiación susceptibles de aplicación al caso particular que se analiza -Casa de Acogida Miguel Ferrer-. El último capítulo desarrolla las conclusiones que derivan del trabajo, las limitaciones encontradas y se plantea una nueva línea de investigación, el SROI.

A mayor escala, el trabajo puede considerarse en dos secciones. Una primera parte, que concretará los conceptos que se han ido introduciendo en relación a las ONG, comenzando con la comprensión de la filantropía en España, pasando después al análisis de los colectivos estigmatizados, así como las dificultades en la financiación a las ONG que ayudan a dichos colectivos y las barreras que encuentran los donantes para donar. Una segunda sección estará dirigida a aplicar lo analizado a la Casa Miguel Ferrer. En esta última parte, se proponen vías de financiación adaptadas a dicha organización, para las que se habrá tenido en cuenta los distintos elementos analizados en el trabajo.

1.5. Metodología

La intención de este trabajo es realizar un análisis profundo de la situación española de los colectivos estigmatizados en general y luego más en concreto, de las mujeres inmigrantes reclusas y ex-reclusas a las que apoya La Casa de Acogida Miguel Ferrer. Igualmente, como ya se ha introducido, se va a realizar un análisis concreto del perfil de un donante para luego poder analizar con perspectiva los sistemas de fundraising y aplicarlo a la Casa de Acogida Miguel Ferrer. Para ello, he realizado una investigación tanto teórica como práctica: en la parte teórica llevando a cabo una búsqueda de la bibliografía, artículos e informes y, en la práctica, verificando por un lado con datos numéricos dicha información y por otro, elaborando una propuesta de financiación oportunas para la Casa.

La primera parte se basará en informar sobre la situación filantrópica en España; ello va a permitir hacernos una idea de la predisposición de un español ordinario a mostrar este tipo de actitud generosa. Para ello, además de información teórica, se van a presentar datos numéricos que puedan dar una imagen general sobre el número de fundaciones, el perfil de un donante español y la participación del Estado en este aspecto. Además, tratando de mostrar la realidad de la forma más clara posible, se van a incluir datos en comparación con países europeos y estadounidenses.

A continuación, sirviéndonos de fuentes como OXFAM Intermón así como de datos recuperados por Ayuda en Acción y del correspondiente estudio realizado por PWC sobre el Tercer Sector, se expondrá el trabajo que realizan las fundaciones, su impacto en la sociedad y la capacidad que tiene a acceder a financiación económica.

Respecto al apartado del colectivo estigmatizado, se ha considerado esencial basar lo expuesto en argumentos y opiniones de profesionales. Este tema ha sido tratado con detalle a lo largo del tiempo y son muchos los autores que han querido dar su opinión. Dado que el todo el trabajo viene influenciado por el impacto y

las consecuencias derivadas del protagonismo de este colectivo, resulta clave profundizar en entender su situación.

El perfil del donante es el apartado más gráfico, el que considero tiene gran importancia en este trabajo, pues como se irá descubriendo a lo largo del mismo, conocer este perfil es determinante para una ONG. En virtud de un informe elaborado por la Asociación Española de Fundraising junto con comentarios de otros profesionales, se van a proyectar, con respeto a las donaciones, los condicionamientos que afectan a las personas en mayor medida.

Por último, en relación a la información obtenida respecto a la Casa, se realizó una entrevista con la coordinadora de la misma en la cual se concretaron temas relacionados con la labor de la Casa, y sobretodo, con sus métodos de financiación. Se materializó información sobre participaciones anteriores de la Casa en el fundraising, así como posibles puntos de mejora que la coordinadora conocía, pero a los que todavía no se ha podido hacer frente.

2. MARCO CONCEPTUAL Y CONTEXTO

2.1. Filantropía en España

El objetivo de esta sección es realizar un análisis general de la filantropía, de manera que se introduzca el estudio entendiendo la historia y el presente de un término que supone la base de toda beneficencia actual y que trasciende en el contenido de este trabajo.

En la antigüedad clásica, la filantropía se construye sobre la base de sentimientos similares de *philia* o de amistad que, acomodados a los círculos del *oikos* o la *polis*, se extienden a la esfera más amplia de la *cosmopolis* o de la humanidad. (Pérez-Díaz, 2008)

Del lado de la tradición bíblica, la filantropía se plasma en el papel del pueblo en su conjunto como guardián de cada hermano, así como en la admonición de Jesús al amor al prójimo, por la que cada hermano debe amarse y cada uno debe ejercitar este amor por medio de obras y no solo declaraciones. La filantropía se describe como “*actos de fe y esperanza infundidos de caridad*”. (Pérez-Díaz, 2008)

Con los años y con independencia de tratarse de la *polis*, las *polei*, los gobiernos municipales o el imperio, en todos ellos se ha apreciado la voluntad de las elites en desarrollar una beneficencia. Esta disposición a colaborar con los más necesitados adoptó en 1923 el término de *evergetismo*, que significa “*hacer el bien*” o “*hacer buenas obras*”. (Veyne, 1992) Esta estrategia la llevaban a cabo los más adinerados con el objetivo de reforzar su poder y estatus a la vez que justificaban su prominencia. Entre sus acciones más frecuentes se encontraba la realización de obras públicas tales como acueductos, teatros o circos y distracciones de todo tipo, desde fiestas circenses hasta combates de gladiadores y fieras. (Pérez-Díaz, 2008)

Arenal Concepción, en su obra “La beneficencia, la filantropía y la caridad” (Concepción, 1864), provee las siguientes definiciones de filantropía y caridad:

- i. *“Filantropía es la compasión filosófica, que auxilia al desdichado por amor a la humanidad y la conciencia de su dignidad y de su derecho.”*
- ii. *“Caridad es la compasión cristiana, que acude al menesteroso por amor de Dios y del prójimo.”*

De estas dos definiciones cabe resaltar que la diferencia entre ambos conceptos no se da con respecto a los beneficiarios -el “desdichado” y el “menesteroso”, respectivamente- sino en relación a lo que lleva al individuo a ejercitar actos de filantropía o caridad. Si lo que subyace a llevarlos a cabo es el “*amor a la humanidad y la conciencia de su dignidad y de su derecho*” entonces se trata de filantropía mientras que si la decisión de ejercitarlos se basa en el “*amor de Dios y del prójimo*” entonces hablamos de caridad. En otras palabras, “*filantropía es la compasión filosófica*” y “*caridad es la compasión cristiana*”. A raíz de estas consideraciones, la autora Arenal entiende que la acción en favor de los menos favorecidos no es solo un deber religioso sino también moral y ambas motivaciones, religiosa y laica, proporcionan riqueza social.

Sin embargo, la compatibilidad que la autora afirma que existe entre filantropía y caridad no es compartida por otros contemporáneos, que consideran que el aspecto laico de la primera no permite que sean compatibles. Entre otros y antes de la obra de Arenal, una publicación en el diario religioso-social *El Áncora* - “La caridad y la filantropía”- definía la filantropía como “*obra del egoísmo, de ese interesado amor al yo, esencialmente enlazado a lo que hay de material en el hombre, y que existe fuera y con independencia de toda ley natural; la caridad es, por el contrario, la obra de aquella abnegación completa del yo, cuya sublime enseñanza ha predicado el Evangelio*”. (El Áncora, 1850)

La filantropía y la caridad son, por tanto, importantes motores que empujan a una persona a realizar acciones a favor de los más desfavorecidos. Siendo esto cierto, también cabe considerar, junto a estas, el incentivo a responsabilizarse que los españoles ven en ser vistos por los demás, pues existe una tendencia popular a considerar que las acciones de carácter filantrópico otorgan a quien las realiza cierto prestigio social. Este parecer justifica la frecuencia en que se dan fiestas

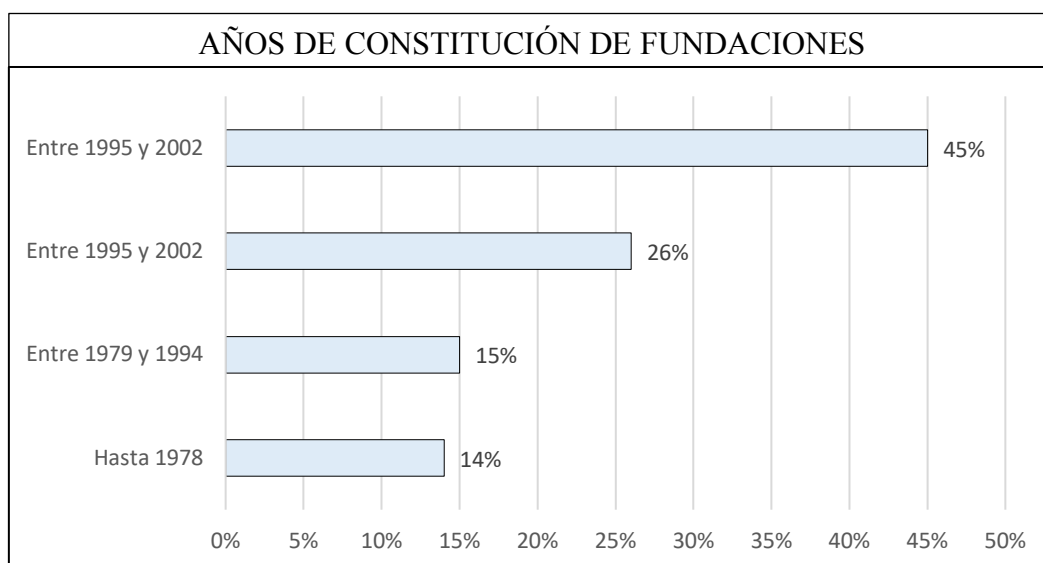
patronales o corridas de la beneficencia, donde en demasiadas ocasiones, la caridad se convierte en sociabilidad. (Sánchez, 2008)

Actualmente, el motivo por el que resulta interesante estudiar la filantropía en España es por la propia relevancia de la actividad filantrópica, que se viene ejercitando por medio de organizaciones no lucrativas. El trabajo de estas organizaciones es un activo muy importante del que se sirve la sociedad ya que, por un lado, son fuente de provisión de determinados servicios como el fomento de la cultura y el deporte o el apoyo a colectivos excluidos y, por otro, participan en la constitución de una sociedad civil rica, favoreciendo la articulación de intereses, la sensibilización de la opinión pública o las experiencias de comunidad. (Pérez Díaz y López Novo, 2003)

En relación a las donaciones privadas, el libro *Las Fundaciones Filantrópicas Personales y Familiares en España* (Fernández y Gross, 2018) presenta las razones que incentivan a un individuo a fundar una organización filantrópica. Aunque en este trabajo no se está viendo las razones por las que constituir una fundación, sí considero que algunos motivos que el libro ofrece pueden extrapolarse a las razones por las que un individuo decide responsabilizarse con la sociedad. Estos posibles motivos son: motivaciones personales orientadas al otro, como el ayudar a la comunidad, que están dirigidas a apoyar causas en las que se tiene un interés personal, o incluso motivaciones personales basadas en creencias religiosas, “*faith-based philanthropy*”, la gratitud o reciprocidad.

La primera Ley de Fundaciones se promulgó en el año 1994 y ello, junto a la normalización política con la democracia, el crecimiento económico, y con una España totalmente integrada en la UE, favoreció que el sector de las fundaciones creciera a un ritmo superior. Del mismo modo, en 2002 se publica la Ley 50/2002 de Fundaciones y el número de fundaciones continúa su crecimiento. La siguiente gráfica muestra la multiplicación de estas fundaciones con los años [vid. Gráfica 1].

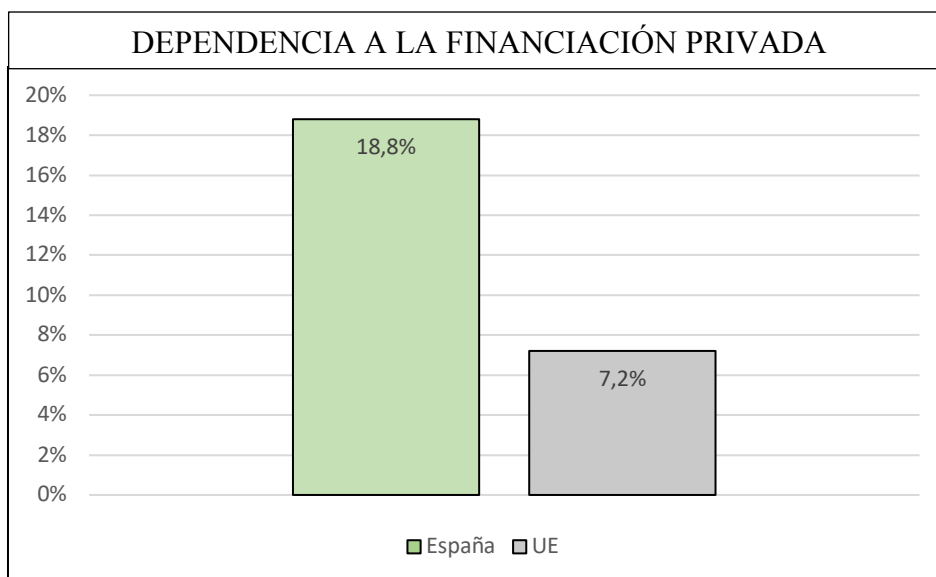
Gráfica 1



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del trabajo de Fernández y Gross, 2018

Operan en el presente y de manera activa, alrededor de 9 mil fundaciones en España, las cuales dependen en gran medida de la captación de fondos. Estas entidades en España dependen de las donaciones privadas más que en otros países europeos. Un 18,8% del total de su financiación proviene de esta fuente frente al 7,2% europeo [vid. Gráfica 2]. (Ruiz Olabuénaga et al. 2001)

Gráfica 2

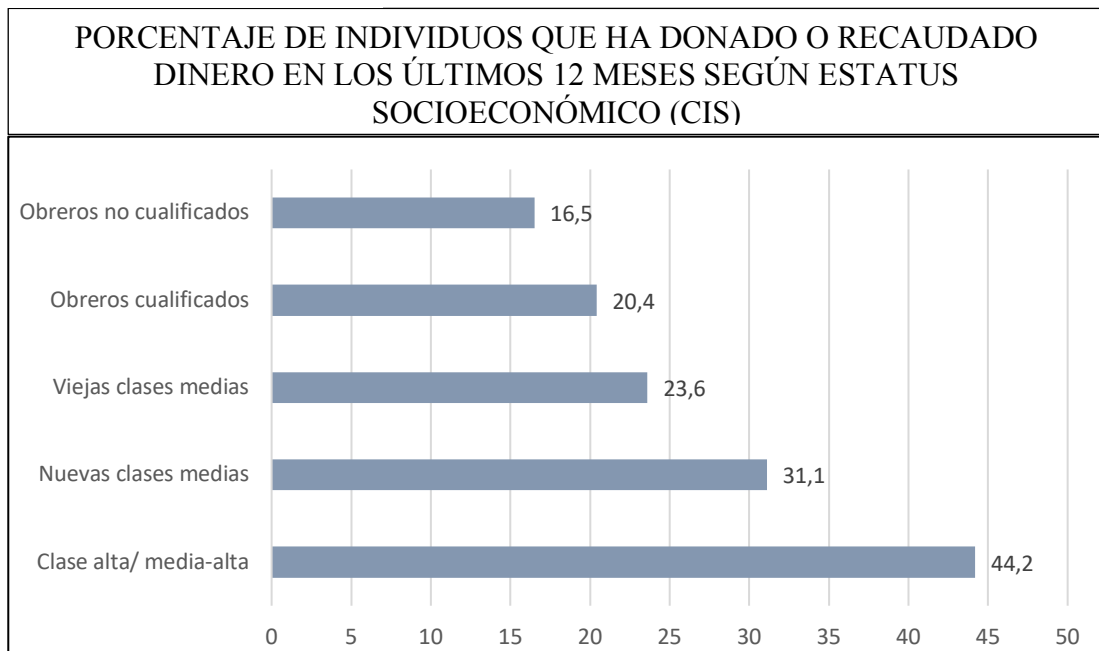


Fuente: Elaboración propia a partir de datos del trabajo de Ruiz Olabuénaga et al. 2001

Existen muchas variables que pueden influir en la decisión de colaborar con este tipo de organización y ello lo veremos más adelante cuando tratemos el perfil del donante, no obstante, sí me interesa mencionar en este punto la tendencia española en donar, pues es una buena expresión del sentimiento filantrópico español.

Las gráficas 3 y 4 muestran datos de la AEAT³ y de las mismas se deriva que el porcentaje de individuos que han realizado donaciones y la cantidad donada son directamente proporcionales a la renta. Aunque esto generalmente se cumple, pueden darse excepciones, como en los dos tramos de ingresos inferiores, donde, con los individuos que tienen rendimientos inferiores a los 1.500 euros anuales, la relación no se cumple [vid. Gráficas 3 y 4].

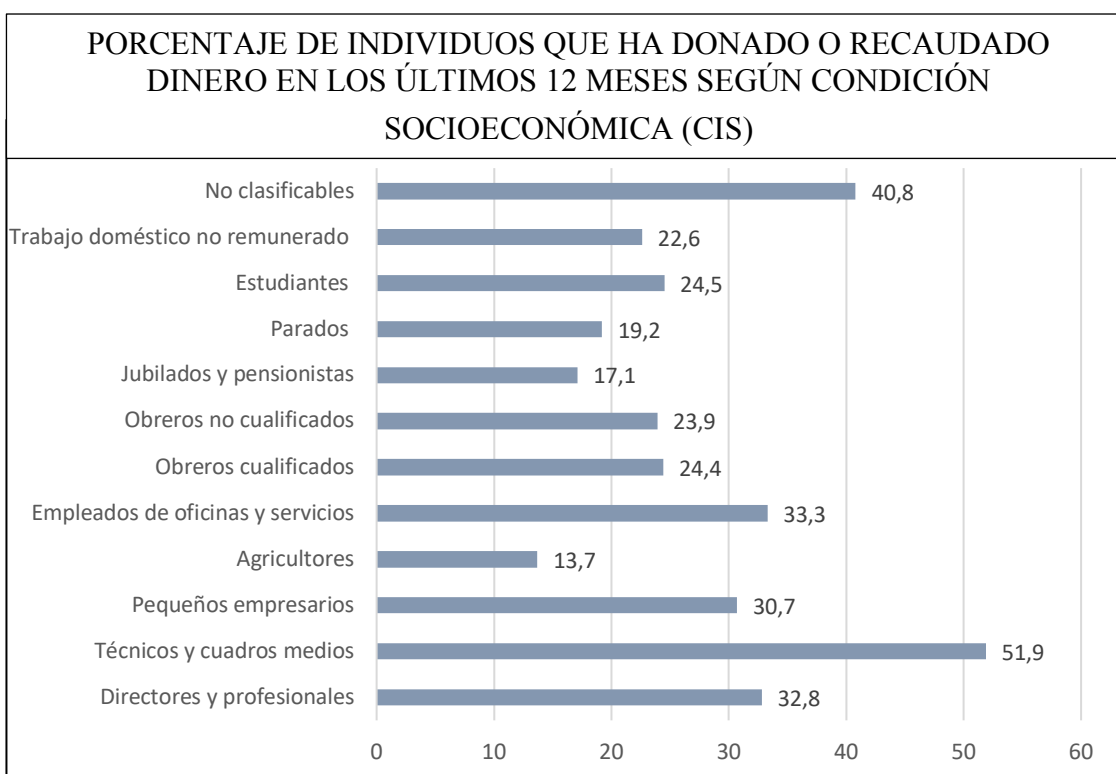
Gráfica 3



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del trabajo de Sánchez, 2008

³ Agencia Estatal de Administración Tributaria

Gráfica 4



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del trabajo de Sánchez, 2008

Por otra parte, de entre los veintidós países analizados en el estudio de la Universidad Johns Hopkins (Sánchez, 2008), España ocupaba el segundo puesto en cuanto a dólares donados por habitante (123 dólares), detrás de Estados Unidos (277 dólares por habitante) y muy por encima de países como Alemania (40 dólares) o Japón (54 dólares). Esto puede sorprender pues llama la atención que potencias como Alemania no sean generosos en este aspecto. Sin embargo, es precisamente la estabilidad de estos países, y quizá su mejor cobertura social por la Administración lo que podría explicar la menor importancia de la ayuda benéfica.

Cuando la filantropía desempeña funciones similares a las del Estado de Bienestar, como puede ser la atención a personas con discapacidad o el fomento de actividades culturales, el nivel de actividad filantrópica de un país queda afectado. Por esta razón, en países donde el Estado de Bienestar es muy fuerte, el nivel de donaciones es bajo, como sucede en Alemania, y lo contrario sucede cuando es débil, como ocurre en Estados Unidos.

Esto también explica el mayor peso de las donaciones en España, pues nuestro Estado de Bienestar es reducido en comparación con la media europea. De hecho, según la Comisión Europea, en el año 2005 el gasto en protección social en España representaba un 20,8% del PIB cuando en Alemania era el 29,4% y la media europea el 27,2%. (Sánchez, 2008) Dada la importancia otorgada a este sector y los beneficios que trae consigo, el Estado ha intervenido cada vez más como incentivador de donativos, principalmente, a través de las deducciones fiscales.

En el año 2012, el gasto público alcanzó el 48,1% del PIB español, como resultado del incremento de ayudas bancarias, el aumento del desempleo, la caída del PIB, los intereses de la deuda y las pensiones. Durante la presentación de los Presupuestos del pasado año, el ministro de Hacienda, Cristóbal Montoro, informó del objetivo del Gobierno de mantener la recaudación alrededor del 38% del PIB, decisión que vino influenciada por el compromiso con Bruselas de bajar el déficit a cero. Si se compara el 38% con cifras europeas, la decisión del Gobierno constituye una apuesta clara por un Estado de Bienestar más reducido que en la UE. (El País, 2018)

Cabe concluir que la filantropía en España es cuantitativamente significativa. Esta actitud filantrópica tiene un papel clave en la financiación de entidades no lucrativas españolas, las cuales no suelen recibir donaciones de cuantía demasiado elevada, no obstante, el importe total de lo recaudado sí acaba siendo alto pues el número de donantes es elevado.

2.2. Labor y funcionamiento de las ONG

Después de los años 70, el libre mercado se abre a la participación de los agentes predominantes en el momento: el individuo y la propiedad privada. En consecuencia, la idea del Estado como el agente universal del desarrollo se discute y con ello, comienzan a aparecer asociaciones dedicadas a promover actividades en apoyo a intereses humanitarios, y con mayor intensidad, en naciones donde, como se comentaba, el propio Estado se ocupa. (Da Silva y Natal, 1996)

Estas asociaciones realizaban y realizan hoy su labor con un acceso a dos vías principales de financiación, la iniciativa pública y la privada. Respecto a la

primera, es aquella que conceden las administraciones públicas -local, regional o internacional-, a través de subvenciones. Según un estudio realizado por ESADE y Fundación “la Caixa”, los ingresos públicos suponen el 60% del capital de la gran parte de las ONG españolas. Por otra parte, la financiación privada es la que proviene de empresas o entidades sociales preocupadas por el cambio social, así como de individuos que colaboran con la labor de las ONG por medio de donaciones puntuales, recurrentes (cuotas de socios y apadrinamientos) o incluso dejando a la organización su legado o herencia. (Ayuda en Acción, 2019)

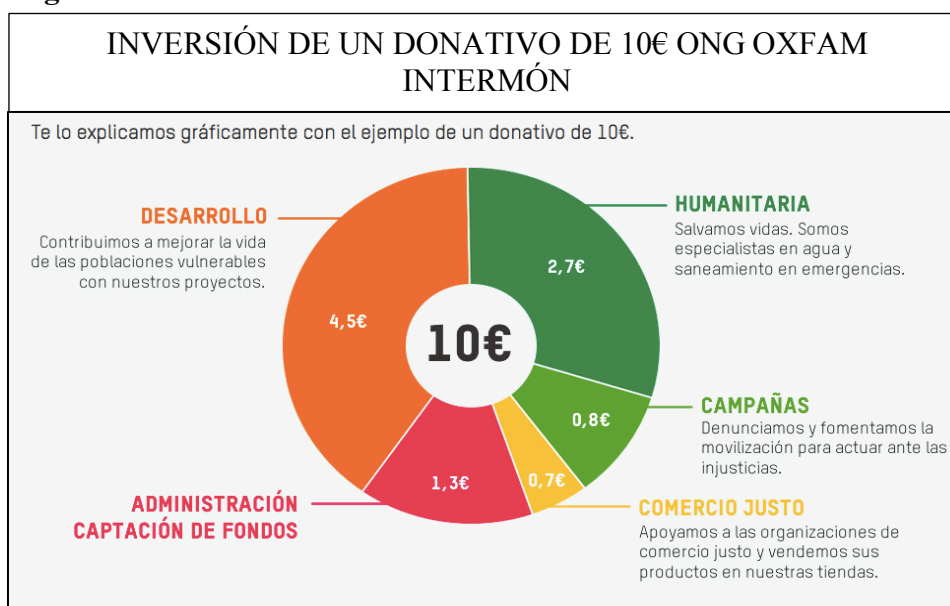
Hoy en día, el trabajo de las ONG es muy variado: va desde la realización de actividades de financiación para el desarrollo de programas privados, dirigidos a la ejecución de la labor principal de la fundación, hasta la colaboración humanitaria en casos de desastre.

A modo de ejemplo, la fundación OXFAM Intermón⁴ en el ejercicio 2017- 2018 gestionó más de 110 millones de euros, de los cuales el 69% provenía de fondos privados y el 31% restante de fondos públicos. El 87% de los gastos de ese mismo periodo se efectuó en programas de actuación, mientras que el 13% fue dirigido a labores de administración y capacitación de fondos. En línea con lo que se comentaba sobre la diversidad en la labor de las ONG, esta Fundación, de entre los más de 110 millones de euros de ingresos, invirtió parte de ellos en proyectos de concienciación sobre la desigualdad extrema, mientras que otra parte la invirtió en algo tan distinto como las actividades misionales -entre otras, colaborando en Grecia mediante la prestación de ayuda a personas refugiadas y migrantes en situación de extrema precariedad-. (OXFAM Intermón, 2019)

La siguiente figura, obtenida de la propia página web de la organización OXFAM Intermón, es un buen ejemplo que muestra la inversión de un donativo de 10€ a la misma ONG y permite ilustrar el modo en que una organización decide organizar sus ingresos. Aun siendo particular de esta ONG, la siguiente gráfica

⁴ OXFAM Intermón es una organización que lucha para erradicar la injusticia y la pobreza, así como para lograr que todas las personas puedan ejercer plenamente sus derechos y disfrutar de una vida digna. Recuperado de <https://www.oxfamintermon.org/es/quienes-somos/nuestro-objetivo>, último acceso: 27 de enero de 2018

Figura 2



Fuente: OXFAM Intermón, 2019

es exportable a la situación del sector en general pues otras organizaciones podrían destinar los donativos que reciban a acciones similares [vid. Figura 2].

Respecto al ejercicio realizado por las entidades sin ánimo de lucro, en sus principios, la actividad de estas se basaba en programas de ayuda humanitaria, con el objetivo de ser parte en el apoyo a un mundo que necesita reducir la injusticia y los problemas como hambrunas o epidemias. Más adelante, comenzaron con una mayor dedicación a los servicios públicos, como proyectos de clínicas de salud, irrigación, caminos, etc. Con los años, el radio de su trabajo fue aumentando de manera relevante, llevando a cabo actividades dentro del área del desarrollo, como la promoción de empresas familiares y de generación de ingresos hasta programas de planificación familiar y atención a refugiados. (Da Silva y Natal, 1996)

Por ser su ejercicio humanitario cada vez mayor y más amplio, las ONG han pasado a considerarse un importante agente de actuación en el que puede y en efecto se apoya la sociedad. En consecuencia, cuando un individuo con miras a realizar una donación quiere estudiar el trabajo de una ONG y el impacto de su actividad en la sociedad, es trascendental la transparencia que ofrezca la misma, pues esta es la que permitirá fortalecer la confianza y el interés del posible donante. (Caba Pérez et. al, 2011).

Así pues, la transparencia ha pasado de ser un tema simplemente operativo a uno estratégico, ya que permite conocer la identidad de la organización, llevar a cabo mecanismos de evaluación y poder verificar las actuaciones de la ONG a través de sistemas de información y comunicación seguros (Ruiz et al., 2008) En este sentido, Medina (2009) distingue distintas transparencias por estar enfocadas en varias direcciones:

- i. externa: orientada hacia donantes, socios y beneficiarios;
- ii. interna: dirigida a sus trabajadores, incluyendo personal contratado y personal voluntario; y
- iii. horizontal: de manera que refuerce las relaciones y comunicaciones con otras ONG y organismos oficiales.

En este punto es importante mencionar la Fundación Lealtad, una entidad que se encarga de acreditar a fundaciones y asociaciones de acción social otorgándolas el “Sello ONG Acreditada”, un distintivo único en España que identifica a las ONG que cumplen íntegramente los 9 Principios de Transparencia y Buenas Prácticas. Estos principios son: (i) funcionamiento y regulación del órgano de gobierno; (ii) claridad y publicidad del fin social; (iii) planificación y seguimiento de la actividad; (iv) comunicación e imagen fiel en la información; (v) transparencia en la financiación; (vi) pluralidad en la financiación; (vii) control en la utilización de fondos; (viii) presentación de la cuentas anuales y cumplimiento de las obligaciones legales; y (ix) promoción del voluntariado. Esta acreditación parte de un análisis que solicitan voluntariamente las propias organizaciones y que comprende más de 40 indicadores. El objetivo de esta fundación es *“reforzar la confianza de los donantes en las ONG y contribuir a que su donación sea eficaz”*. (Fundación Lealtad, 2019)

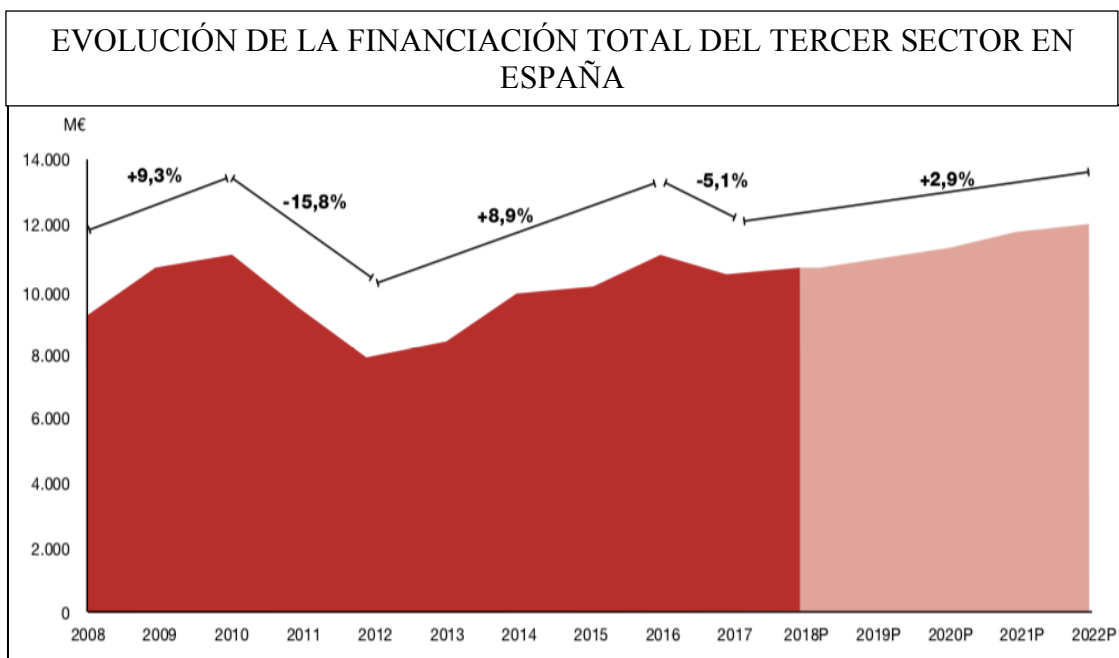
El otro aspecto que nos interesa comentar sobre estas entidades y que vamos a tratar con más detalle más adelante se corresponde con los métodos de financiación. Estos van a reflejar cómo sobreviven y llevan a cabo su actividad. Las organizaciones han dependido, desde el principio, de la financiación a la que consiguiesen tener acceso, suponiendo esta labor una de las más complicadas de

la organización. Y esto con más razón ahora, cuando la posibilidad de disponer de financiación tiene lugar en un entorno hipercompetitivo.

En los últimos años, el acceso de estas organizaciones a ayuda económica, tanto pública como privada, ha atravesado cambios destacables. Los cuatro años comprendidos entre 2008 y 2012, marcados por el comienzo de la crisis económica, supusieron una importante caída de los recursos económicos para el sector social. Los años que van de 2013 a 2017, pasada la recesión económica, marcaron un periodo de recuperación positiva. Por último y de cara al periodo 2018-2022, se estima que incremente la financiación en términos reales del 2,9% anual. Se espera que ello venga provocado por el aumento de la financiación pública (autonómica y local), de la financiación propia y de los socios. No obstante, para que este suponga un avance real es fundamental la implicación y el compromiso de todos los grupos de interés, y en especial, el de la Administración Pública. (Díaz de la Hoz et al., 2018).

La siguiente gráfica muestra la evolución de la financiación total del Tercer Sector en España en el periodo 2008-2022 (M€ a precio constante 2017) [vid. Gráfica 5].

Gráfica 5



Fuente: *Análisis de PwC* (Díaz de la Hoz et al., 2018) a partir de información de Eurostat, Ministerio del Tesoro, IHS Market, FMI, INE, X Solidaria, UAFSE, CECA, AEFr

En términos generales, se puede decir que la búsqueda de recursos constituye para las ONG, un trabajo clave para el desarrollo de su actividad y el mantenimiento de un grado aceptable de independencia. En base a ello, lo más recomendable para una organización que busca actuar en este entorno es acceder a una financiación diversificada y plurianual. (Ryfman, 2007)

2.3. El colectivo estigmatizado

Los estigmas sociales juegan un importante papel. Entender qué es un estigma social y qué convierte a una categoría social en una categoría estigmatizada no es fácil ya que tampoco es clara su definición. No lo es, por un lado, por la ambigüedad del concepto, pues a la hora de tratar los distintos colectivos considerados como estigmatizados existe una falta de homogeneidad entre ellos y por otro, porque los estigmas no son universales ni duraderos en el tiempo y ello hace más complicado categorizarlos. (Quiles, 1998)

Erving Goffman (1963), uno de los sociólogos más influyentes del siglo XX, describió el estigma como “*un fenómeno por el cual un individuo con un atributo profundamente desacreditado por su sociedad es rechazado como resultado de ese atributo*”. Identificaba el estigma con un proceso por el que la reacción de los demás arruina la identidad normal. En su teoría, el estigma es un atributo, comportamiento o reputación que desacredita socialmente al hacer que un individuo sea clasificado mentalmente por otros en un estereotipo indeseable y rechazado, en lugar de en uno aceptado y normal.

Con vistas a diferenciar posibles categorías de estigmas en el mundo actual, cabe considerar de nuevo a Goffmann y la clasificación que ofrece en su obra. Él es el primer autor que, no solo da una definición de estigma, sino que además categoriza el concepto. Lo entiende como una característica que representa respuestas negativas o efectos indeseados para la persona portadora de la misma y establece la siguiente clasificación: i) deformidades físicas (ceguera, minusvalía...); ii) defectos del carácter (homosexualidad, desempleo...); y iii) estigmas tribales (nacionalidad, religión...). Así pues, colectivos no

estigmatizados serían las personas en situación de pobreza extrema, mujeres discriminadas o maltratadas, niños abusados, ciudadanos de países en guerra... y otros grupos de los que tenemos noticias más a menudo y con los que la sociedad colabora con mayor facilidad.

Es la sociedad quien establece los medios para categorizar a las personas y determina como adecuados o inadecuados los rasgos y conductas de los componentes de cada una de esas categorías. Por esta razón, el concepto de estigma puede variar enormemente de un país a otro y de una cultura a otra. Más concretamente, hoy en día, este concepto tiene que ver con una identidad social subvalorada de un grupo minoritario que, como vengo de decir, varía en función del contexto social.

Haciendo hincapié sobre el adjetivo minoritario, encontramos que, según el Diccionario de la Real Academia Española (2001), este concepto se refiere principalmente a aquello que está en minoría numérica. En una sociedad, los homosexuales, los usuarios de drogas intravenosas o las personas que viven con VIH serían ejemplos de grupos minoritarios.

Cuando se generaliza un estigma y se da en un grupo de individuos decimos que se trata de un colectivo estigmatizado o de exclusión social. A lo largo de la historia, ha habido muchos colectivos estigmatizados: las mujeres, las personas de origen étnico no caucásico (no “blancas”), las personas del colectivo LGBT, las personas con trastornos mentales, etc. (Sampietro et al., 2013). Algunos de estos grupos se mantienen estigmatizados con el tiempo, otros pierden su condición y otros nuevos aparecen con la realidad cambiante. Se trata de una consideración subjetiva y, por tanto, variable en función de las tendencias. En líneas generales, podemos pensar, por ejemplo, en cómo los individuos que han sido juzgados por algún delito cuentan con mayores dificultades en cuanto a oportunidades laborales, o cómo la población negra continúa sufriendo desventajas económicas y sociales en comparación con la población blanca. Igualmente ocurre en relación a otros grupos sociales como las mujeres que, en ocasiones, se encuentran con un trato diferente al de los hombres, o los homosexuales, al de la población heterosexual. (Quiles, 1998)

Estas personas, que ya de por sí son ignoradas por el colectivo estigmatizador, se encuentran en muchas situaciones doblemente estigmatizados y ello complica aun más su situación: gitanos-delincentes, deficiente físico-afección de la piel, etc.

Con frecuencia, la consideración y el trato social sobre estos grupos depende de dónde sitúe cada uno la responsabilidad del origen del estigma. Una extensa literatura a cerca de la cuestión permite afirmar que, en gran parte de los casos, a los estigmatizados a los que se les considera responsables de su condición se les juzga con mayor dureza y genera respuestas más despectivas que aquellos otros a los que se les considera no culpables de encontrarse en esa situación complicada. (Northcraft, 1981) Aquí cabría distinguir, por ejemplo, a personas presas de los leprosos, en otras épocas. El primer colectivo es objeto de un juicio más estricto pues, en principio, ellos son los responsables de su sentencia a prisión y, por tanto, son culpables de su situación. Al contrario, el leproso lo es por enfermedad y no se considera merecedor de la circunstancia en la que se encuentra.

En la actualidad, la realidad es que, aunque no queramos admitir nuestro desconocimiento, sabemos poco sobre los procesos morales que sustentan el estigma. Rehuimos obtener información, siquiera pensar sobre esos colectivos. Consecuentemente, cada uno es en parte culpable de limitar su capacidad para comprender y crear estrategias eficaces para superar el estigma. De entre los estudios llevados a cabo sobre el concepto, solo una pequeña minoría ha abordado este tema central. Los componentes psicológicos del estigma están muy estudiados -una parte sustancial de la investigación productiva sobre el estigma ha sido aportada por psicólogos sociales-, lo que viene ahora es comprender cómo la perspectiva moral de los individuos y grupos afecta a la transmisión y el resultado del estigma. “Entendiendo la forma en la que los valores de la comunidad promulgados en la vida de las personas afectan al estigma seremos capaces de crear intervenciones que eviten los estigmas de manera más eficaz y medible”. (Kleinman et al., 2009)

Con el propósito de enfocar este concepto al presente trabajo, cabe preguntarnos a quién se dirigen las ONG. Como ya se ha establecido, el radio de influencia de las organizaciones sociales es muy amplio y, por lo tanto, no se puede generalizar sobre el colectivo al que se dirigen, sino que habrá que estudiarlo caso por caso. Lo que sí está claro es que no todas las organizaciones se dirigen al mismo público y no todas trabajan con grupos en riesgo de exclusión social. Existen, por tanto, dos tipos de colectivo: aquel que, sin ser estigmatizado y con el que la sociedad lleva conviviendo más tiempo y se siente más solidaria y responsable, están en situación delicada, como pueden ser los ancianos, y otro tipo de colectivo, como el de las personas drogodependientes, que además de encontrarse en situación vulnerable, forman parte de los grupos socialmente excluidos. Cabe destacar, de entre las entidades dedicadas a estos colectivos, la Fundación Mayores (FM⁵) cuyo objetivo fundamental es la protección de las personas mayores de 65 años y la promoción de sus derechos, o la Fundación FERMAD⁶, involucrada en el apoyo al tratamiento de las personas drogodependientes.

2.4. Perfil del donante español

La capacidad de supervivencia de una ONG depende sustancialmente de la financiación que reciba, y el nivel de ingresos que consiga viene también de la mano de su eficiencia en la captación de fondos. Sí es cierto que mucho de lo que reciben depende de algo tan incontrolable como el altruismo o interés de los individuos, no obstante, cabe incidir en el nivel de influencia que se tenga sobre estos. Para conseguir el apoyo de la sociedad, es importante que la organización conozca al público, estudie cómo acercarse a él y ponga en marcha un mecanismo de concienciación sobre la labor que realice que conmueva al mayor número de personas posible.

⁵ La Fundación Mayores Fundación Mayores es una institución privada sin ánimo de lucro cuyo objetivo fundamental es la protección de las personas mayores de 65 años de edad y la promoción de sus derechos, atendiendo especialmente a las personas incapacitadas judicialmente o presuntamente incapaces. Recuperado de <http://www.fundacionmayores.org/sobre-nosotros/objetivos-de-fundacion-mayores/>, último acceso: 20 de enero de 2019

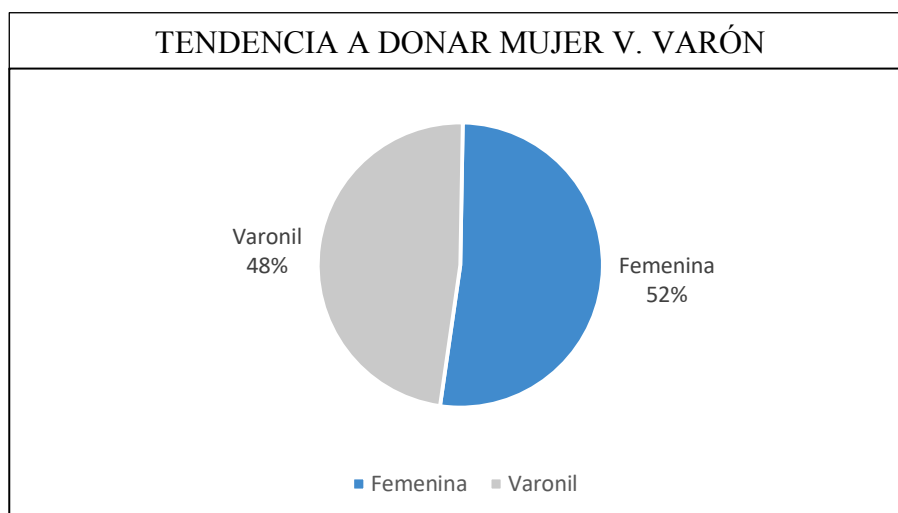
⁶ La Fundación FERMAD desarrolla diferentes actividades dirigidas a las familias, los voluntarios, las asociaciones y las personas con adicción en tratamiento dentro de la red del Ayuntamiento de Madrid. Recuperado de http://www.fermad.org/que_hacemos.html, último acceso: 20 de enero de 2019

No son pocos los estudios que se han realizado sobre el perfil del donante en España. En particular, la Asociación Española de Fundraising, a través de la compañía de investigación Kantar Millward Brown, elaboró en diciembre de 2018 un informe muy completo sobre la colaboración de los españoles con las entidades no lucrativas. (AEFr, 2018)

El universo objeto de estudio del informe se centraba en personas de ambos sexos mayores de dieciocho años, de todas las clases sociales, todos ellos residentes en el territorio nacional. El tamaño muestral llegó a mil ochenta y ocho entrevistas aleatorias. A continuación se van a comentar los principales resultados del informe.

En términos generales, España se muestra como un país solidario, habiendo colaborado al menos una vez, nueve de cada diez españoles. Además, los resultados muestran una mayor tendencia a donar en mujeres que hombres, concretamente, un 52% femenino sobre el 48% varonil [vid. Gráfica 6]. Esta información es útil pero no suficiente para estudiar el perfil de un donante pues además del altruismo, conviene conocer la dirección de la solidaridad de los donantes.

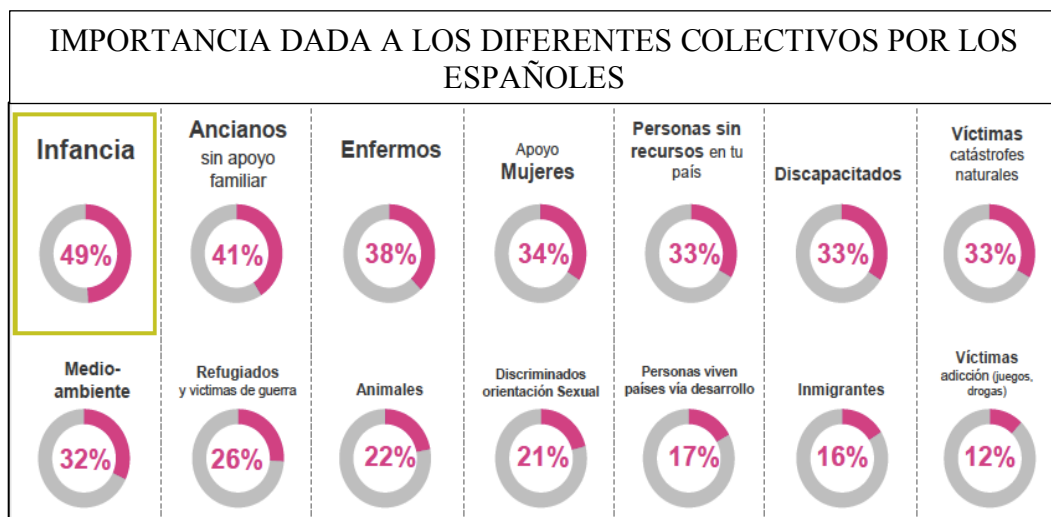
Gráfica 6



Fuente: Elaboración propia a partir del informe de Kantar Millward Brown/AEFr

Los niños y ancianos son los colectivos que más preocupan, 49% y 41%, respectivamente. No sorprende que las mujeres se encuentren también entre las mayores inquietudes de los donantes, pues la sociedad está pasando por una etapa de cambios en la que se está dando importante atención y apoyo a las mujeres. Como se puede observar en la Figura 3, a ellas le siguen las personas con falta de recursos en España. Sin entrar a comentar todos los grupos de interés que distinguió el informe, destacar, por último, que son los inmigrantes y las víctimas de adicción las que reciben un menor apoyo social, posiblemente por la mayor dificultad de un individuo en sentirse identificado con su situación y, de nuevo, la tendencia a culpabilizarles [vid. Figura 3].

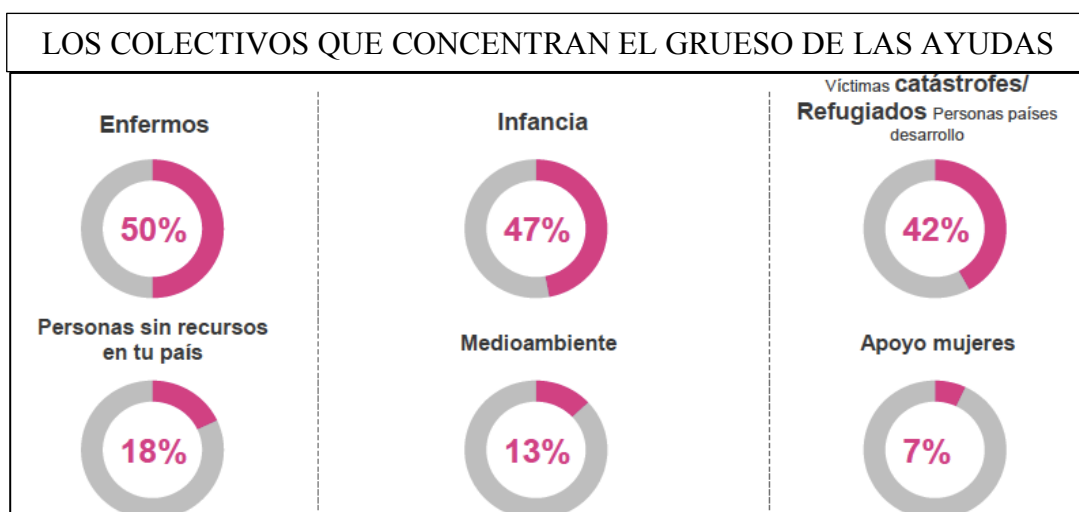
Figura 3



Fuente: AEF, 2018 a partir del informe de Kantar Millward Brwon/AEFr

La siguiente Figura [vid. Figura 4] muestra las organizaciones que apoyan a los colectivos con los que los donantes más colaboran. Lo que resulta sorprendente es que, aun siendo todos los colectivos recién comentados de cierta importancia para la sociedad, parece que no todos llegan a formar parte del grupo privilegiado que realmente recibe el grueso del apoyo económico. No solo eso, en concordancia con lo que se viene de exponer, los niños y enfermos encabezan la lista, sin embargo, las mujeres pasan a un último plano, recibiendo la menor financiación de entre los que la reciben, situándose los otros grupos, que antes las seguían en nivel de preocupación, entre medias.

Figura 4



Fuente: AEF, 2018 a partir del informe de Kantar Millward Brwon/AEFr

No obstante, estas gráficas se refieren a la generalidad más común y no se puede decir que las comunidades que no aparecen son totalmente ignoradas. No es que no reciban soporte alguno, sino que las ONG que apoyan a dichas comunidades encontrarán mayores dificultades a la hora de conseguir financiación.

Con miras a entender por qué una persona decide apoyar a un grupo o a otro, podemos agrupar las motivaciones de los donantes particulares en las siguientes categorías:

- i. Preocupación e implicación en la causa: por razones personales o sociales, la persona se preocupa por una situación conflictiva sobre la que ha reflexionado o en la que está personalmente implicado y en base a ello, la persona siente cierta responsabilidad en realizar su aportación (Pérez López, 2007). Esto es lo que algunos profesionales han distinguido como la norma de responsabilidad social. (Bernal Fuentes, 2012). Se traduce en un sentimiento tan claro como la empatía, la voluntad de ayudar a los menos afortunados o más vulnerables por el mero hecho de tratarse de algo que podría ocurrirle a cualquiera. Influye igualmente la atención a la ética y la justicia, el sentir que se debe participar en hacer un mundo más justo. De hecho, el informe de AEFr posiciona los sentimientos de empatía y

ética como los mayores impulsores para la donación, 36% y 32%, respectivamente. (AEFr, 2018)

- ii. Sentido del deber hacia los desfavorecidos: el donante siente el imperativo moral de compensar a los que se encuentran en una situación más desventajosa por la buena situación propia. (Pérez López, 2007)
- iii. Sentimiento de culpa: esta motivación se repite en aquellas personas que colaboran de manera puntual. Se diferencia de la anterior en que generalmente lleva a relaciones de corto plazo, debido a que el sentimiento desaparece con la donación. (Pérez López, 2007) Este sentimiento entra en juego precisamente cuando hablamos de mejorar nuestra autoestima, cuando la persona se siente mejor consigo misma. Motiva al donante en un 8%. (AEFr, 2018)
- iv. Motivos sociales: el donante lo es por el propósito de formar parte de determinada organización y con ello, recibir un reconocimiento social de prestigio (Bernal Fuentes, 2012). Del mismo modo, se incluyen en este grupo a aquellos que por no dar una negativa a una petición, aceptan y siguen la corriente popular. Aunque esta consideración influye en menor medida a la hora de donar, concretamente en un 3%, los amigos y conocidos influyen. (AEFr, 2018)

Lo que se viene de apuntar determina las razones de donar, pero, ¿qué es lo que determina que se elija una u otra ONG para colaborar? En principio, lo más razonable sería llevar a cabo una labor de investigación personal que te lleve a escoger una ONG que cumpla con todo lo que esperas de ella. Este análisis incluiría considerar los proyectos y países en los que actúe; la temática con la que uno se sienta identificado; la facilidad con la que la organización comunique los resultados de sus actuaciones en terreno; referencias y opiniones de otros socios de esta; su transparencia, etc. (Junquera, 2017) Cada uno incluiría cualquier aspecto que considere relevante para poder tomar una decisión justificada.

No obstante, en la mayoría de los casos el donante se decidirá por el sentimiento o sensación que le produzca una u otra fundación, sin considerar necesariamente muchos de los aspectos recién mencionados. Así, es la afinidad con el colectivo el principal motivo de elección de una ONG.

También influye la cercanía, respecto a la cual cabe considerar dos aspectos diferentes. Por un lado, el estilo y forma de llevar a cabo los proyectos y su estrechez con la forma de actuar del donante, y por otro, la experiencia personal de cada uno, la posibilidad de haberse visto en una situación similar, el mismo donante o un familiar, amigo o conocido.

Junto a estas consideraciones, se encuentra también la imagen, reputación o notoriedad de la fundación. No será lo mismo colaborar con Caritas, por ejemplo, a la que se escucha a menudo y se conoce su labor, que con otra de menor tamaño y enfocado a un colectivo de menor tamaño, como La Casa de Acogida Miguel Ferrer. (AEFr, 2018)

2.5. Principales herramientas de fundraising

Los productos de fundraising son formas de colaboración que una ONG ofrece a los donantes. Si bien existen diversas formas de estrategia de financiación, según un informe de la Asociación Española de Fundraising (AEFr, 2018) los productos de fundraising que se ofrecen con mayor frecuencia son:

- i. Herencias y Legados
- ii. Grandes donaciones individuales
- iii. Donaciones regulares, como puede ser el apadrinamiento y los socios colaboradores
- iv. Donaciones puntuales, para casos de emergencias, proyectos concretos o necesidades específicas. Aquí se pueden incluir las aportaciones corporativas
- v. Interesados / leads para captación en 2 pasos: SMS y firmas
- vi. Venta de servicios o productos físicos: merchandising o comercio justo

Constituyendo estos productos las formas de colaboración que una organización ofrece a los donantes, los canales de captación son las vías a través de las cuales la fundación alcanza y contacta con los donantes. Por lo general, una

misma campaña de fundraising tendrá integrados varios de estos canales pues ello resulta más efectivo que su utilización de forma individual. Encontramos, entre los canales de captación utilizados con mayor regularidad (AEFr, 2018) los siguientes:

- i. Televisión integrada con teléfono, web o SMS
- ii. Radio, prensa, exterior
- iii. *Face to face* y *door to door*
- iv. Web
- v. Redes sociales
- vi. Móviles
- vii. Direct mailing / encartes / buzoneo
- viii. Telemarketing directo o conversión dos pasos
- ix. Eventos de recaudación

3. LA CASA DE ACOGIDA MIGUEL FERRER

3.1. La labor de la Casa de Acogida Miguel Ferrer

La Casa de Acogida Miguel Ferrer es una de las casas de Acogida de la Fundación Prolibertas, lleva en activo poco más de una década y su trabajo consiste en atender y ayudar a mujeres reclusas y ex-reclusas, sentenciadas por delitos, en orden general, contra la salud pública, y sus familias. El perfil de la mujer que acoge la Casa es el de mujeres mayores de 18 años, con y sin hijos menores a su cargo, que provienen de los centros penitenciarios de la comunidad de Madrid y el Centro Penitenciario de Brieva (Ávila), así como de diferentes CIS⁷, en sus diferentes grados. Son mujeres en riesgo de exclusión social, en su mayoría inmigrantes, sin apoyo social, familiar ni económico en España.

La Casa las apoya durante sus últimos meses en prisión y luego las guía durante todo su proceso de reinserción, fomentando el desarrollo de su autonomía mediante el programa de acogida, promoción e inserción socio laboral. La entidad busca una inclusión socio laboral exitosa y duradera, que contribuya a alcanzar una situación de autonomía e independencia de las mujeres. (Casa De Acogida Miguel Ferrer, *Programas para personas reclusas y ex-reclusas: Descripción*, 2019) Junto a la acogida, que se realiza en el mismo centro de actividad de la Casa, la fundación proporciona un acompañamiento y talleres dentro de los propios Centros Penitenciarios. Se pretende favorecer la perspectiva de vida de las mujeres, disminuyendo las posibilidades de reincidencia una vez finalizado el cumplimiento de la condena. (Casa De Acogida Miguel Ferrer, *Programas para personas reclusas y ex-reclusas: Objetivos*, 2019)

Respecto a su capacidad, la Casa cuenta con 18 plazas de acogida a mujeres. Al año, llevan un seguimiento de aproximadamente 80 mujeres que pasan por su recurso. Igualmente, continúan el contacto con aquellas que se desvinculan de la Casa de acogida. En relación a esto último, mantienen actualmente un seguimiento semanal de 5 mujeres. En ocasiones, también atienden a mujeres que no están acogidas en su recurso pero que valoran que necesitan su ayuda y apoyo, principalmente formativo y psicológico.

⁷ Centro de Investigaciones Sociológicas

3.2. El colectivo estigmatizado al que se dirige la Casa de Acogida Miguel Ferrer y la influencia de este colectivo en las donaciones que recibe

Dentro del colectivo de presas y ex-presas, la Casa trabaja de forma específica con mujeres que no cuentan con apoyo en el exterior, en gran medida, por su condición de inmigrantes, pues en estos casos los apoyos socio-familiares son generalmente limitados o inexistentes. Por encontrarse en esta situación, se considera a este colectivo en alto riesgo de exclusión social. (Casa De Acogida Miguel Ferrer, *Descripción*)

Analicemos este colectivo con más profundidad en base a lo que se comentó antes sobre colectivos estigmatizados.

Es un colectivo estigmatizado “tradicional”, es decir, sufre el rechazo de la sociedad desde hace años: prisioneros, mujeres e inmigrantes. Cabría decir, por tanto, que la Casa atiende a un colectivo doblemente estigmatizado y, cuando la mujer es además inmigrante, triplemente estigmatizado. Consecuentemente, la sociedad juzgará a este grupo de personas con mayor dureza.

Estas mujeres sufren los estigmas tanto dentro como fuera del centro penitenciario. Dentro, ven limitados sus derechos a participar en ciertos cursos y los establecimientos de mujeres se presentan, a menudo, en peores condiciones que el de los varones. Fuera, la sociedad se muestra reacia a ayudarlas y aunque se podría pensar que el sentimiento de apoyo a las mujeres que existe hoy en día podría influir de manera positiva, la realidad es que no lo hace. La sociedad no ayuda fácilmente a delincuentes con independencia de su sexo.

Podríamos preguntarnos por qué una persona escogería la Casa para realizar su donativo, y no otras fundaciones dirigidas al mismo colectivo como puede ser la ONG Acope⁸. Esto no tiene una respuesta fácil. Ninguna de las dos tiene la suficiente repercusión social como para facilitar la decisión de escoger una sobre otra. Como ya se decía, será, en último término, la afinidad y la cercanía del donante con el colectivo y la ONG el motor clave para tomar la decisión. Aunque

⁸ La Asociación de Colaboradores con las mujeres Presas (ACOPE) trabaja para proporcionar apoyo a las mujeres privadas de libertad, atendiendo a sus necesidades específicas dentro del colectivo de personas presas. Con su intervención en las cárceles, la organización quiere mostrar a la sociedad la realidad de las mujeres presas, hacer menos impermeable el mundo de las prisiones y minimizar los efectos que la prisión tiene sobre las mujeres. Recuperado de http://www.acope.es/?page_id=41, último acceso: 15 de octubre de 2018.

esto podría no transmitir demasiada seguridad en la viabilidad de una organización, es en realidad una oportunidad muy buena para la Casa, que conoce el espacio donde debe trabajar para ganarse la confianza de la sociedad y de sus donantes.

En base a su situación de exclusión o estigmatización, como se decía en la introducción, este colectivo se presenta compatible con mi trabajo de investigación y uno sobre el que cabe idear nuevas vías de financiación.

Para ello, se debe conocer primero los desembolsos anuales llevados a cabo por la Casa y los medios económicos en los que la misma se apoya actualmente.

3.3. Los gastos de la Casa de Acogida Miguel Ferrer

Los costes a los que tiene que hacer frente la fundación van desde la atención a las necesidades básicas de las mujeres y sus familias a través de alimentos, vestido, alojamiento y cualquier otro pago necesario para el día a día (farmacia, abono transporte, etc.), hasta otros menos personales, pero igualmente indispensables y permanentes como los necesarios para llevar a cabo talleres o actividades de formación, atención e inserción social. Igualmente, tiene también gastos relacionados con el recurso de acogida, establecimiento dónde además trabajan las empleadas de la Casa, pues el mantener un espacio para su uso y vivienda implica un coste importante.

Del Balance de 2018 proporcionado por la Casa e incluido en el trabajo como Anexo 1, se observan unos gastos anuales totales de 82.055,80 euros. En concepto de “necesidades básicas” podemos distinguir algunos costes como los alimentos, que llegan a los 3.111 euros anuales o la farmacia, que presenta un coste de 741 euros anual. Como se decía, la Casa también tiene que hacer frente a otros gastos permanentes como la limpieza -170 euros anuales- o el teléfono -1.191 euros anuales-. Por último, cabe mencionar igualmente la inversión en la Casa de acogida como vivienda y lugar de trabajo, que implica un gasto anual de luz de 2.575 euros, gasto de agua de 1.265 euros y un gasto de gas de 5.109 euros. Ello implica un coste total de aproximadamente 9.000 euros. El resto de los costes que no se han detallado pueden verse en el Balance 2018 [vid. Anexo 1].

Teniendo que hacer frente a esta pluralidad de gastos, a la Casa le resulta difícil contar con la financiación necesaria para poder atender a esos pagos y a la vez, desarrollar su labor y poder crecer.

3.4. Los ingresos de la Casa de Acogida Miguel Ferrer

La Casa recauda ingresos fijos y puntuales o variables. Los primeros incluyen ingresos privados propios y públicos, mientras que los segundos se refieren solo a financiación privada.

Dentro de la ayuda económica fija, la fundación cuenta con un medio de ingreso propio y otro público:

- i. Propio: cuentan con parte de las ventas de la “Libertienda”. La llevan dos mujeres de la orden de la Trinidad, la cual está muy involucrada con la labor de la Casa, y reparten parte de lo que recaudan a la fundación. Se venden productos de segunda mano donados por terceros y otros elaborados directamente por las mujeres en acogida. En la elaboración de productos que se venden posteriormente en los mercadillos o en la Libertienda, participan aproximadamente 20 mujeres del Centro Penitenciario Madrid.
- ii. Público: A nivel autonómico, el proveniente de la Consejería de Familia y Asuntos Sociales de Madrid, que solicitan anualmente.

A nivel estatal, las subvenciones del Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social y las del Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social. También las solicitan anualmente.

La que provenía del ayuntamiento, aunque sí contaban con ella, no la han vuelto a recibir por problemas burocráticos.

Aunque este es un apoyo económico muy valioso para la fundación, dependen de los presupuestos generales del estado y por lo tanto, aun siendo un ingreso fijo, produce cierta incertidumbre pues el proyecto puede peligrar en función de que falten o no estos ingresos públicos, o de la cantidad que puedan recibir cada año, pues no puede conocerse con exactitud de antemano.

Por otro lado, la fundación cuenta también con una financiación variable y puntual:

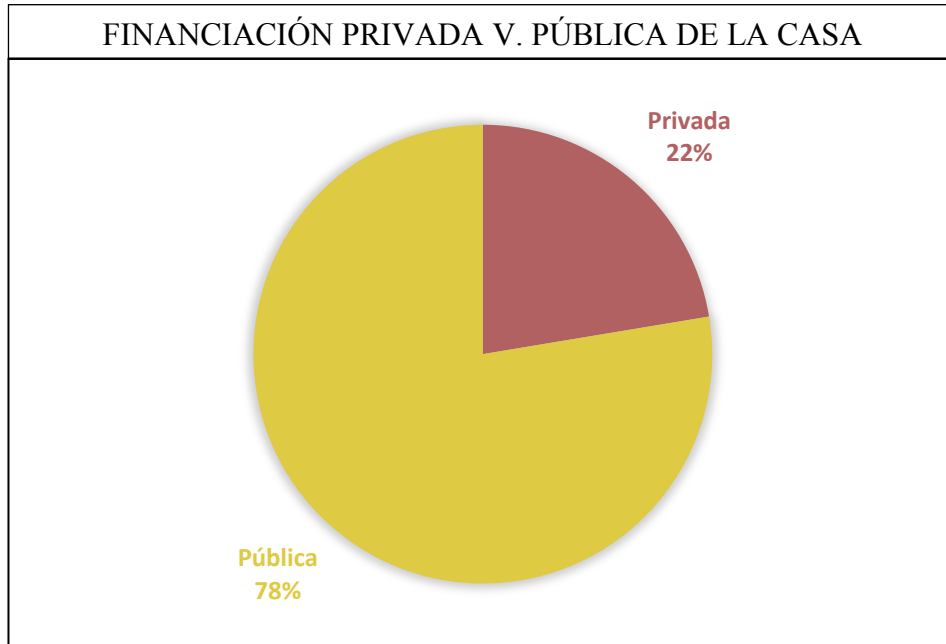
- i. Universidades y colegios que colaboran ofreciendo productos variados. En particular, el Colegio San Juan García contribuye a menudo pues pertenece a la orden de los Trinitarios, una comunidad que ofrece una importante colaboración con la Casa.
- ii. Obra Social la Caixa, a través del programa Incorpora, que promueve la inserción laboral de personas en riesgo de exclusión social. Otras entidades bancarias han rechazado en sus convocatorias las propuestas de la Casa.
- iii. Dinero proveniente de mercadillos propios, llevados a cabo en la parroquia de los Trinitarios.
- iv. Colaboración con la Consultoría Social Empresarial ofrecida por la Universidad Pontificia de Comillas, ICADE-ICAI. La Universidad proporciona más una consultoría continua que una financiación directa. No obstante, sí puede incluirse dentro de las fuentes de financiación pues en ocasiones han colaborado para organizar eventos dirigidos a la recaudación. A modo de ejemplo, se dispuso el año pasado un partido de fútbol a través del cual se solicitó el pago de una cantidad -cuya recaudación se entregó a la Casa- como requisito para participar.

De la información proporcionada por la Casa en su Balance de 2018 no se ha podido conocer el ingreso que supone cada una de estas donaciones por separado, ya que las entradas económicas recibidas se separan en dos grandes grupos: subvenciones y donaciones (CSC representa los ingresos recibidos por tarjeta de crédito, inexistentes en el último año). Durante el año 2018, todas las subvenciones fueron públicas y todas las donaciones privadas. El total de las subvenciones recibidas en el año 2018 fue de 28.741,86 euros y las donaciones totales del mismo año alcanzaron los 8.287,41 euros. Los ingresos totales recibidos por la Casa fueron de 37.029,27 euros [vid. Anexo 1].

De lo anterior cabe concluir que la financiación pública supera de forma significativa la financiación privada, pues comparando el valor de las

subvenciones y de las donaciones al total de las entradas recibidas, existe una diferencia entre ambos tipos de financiación de más del 60% del total de ingresos. La siguiente gráfica muestra esta relación [vid. Gráfica 7].

Gráfica 7



Fuente: Elaboración propia a partir del Balance 2018 de La Casa de Acogida Miguel Ferrer

3.5. Conclusiones que derivan de la financiación de la Casa de Acogida Miguel Ferrer expuesta

La captación de fondos privados de la Casa es débil, un 22% de ingresos privados frente al 78% de la financiación pública. Por otro lado, los desembolsos realizados por la Casa en el año 2018 alcanzaron el valor de 82.055,80 euros. Si se compara esta cifra con el total de ingresos -37.029,27 euros-, la Casa presenta déficit. Esto supone una posición complicada respecto a la financiación de la Casa. Aunque estos datos se refieren únicamente al año 2018, para realizar una valoración de la situación de la Casa se va a suponer que estas cantidades son similares cada año.

Además, las probabilidades de la Casa para conseguir una fácil financiación son escasas. El apoyo a mujeres por constituir un grupo de preocupación para los

donantes habíamos dicho que era elevado, un 34%, sin embargo, las ONG dedicadas al apoyo de mujeres se encuentran en última posición de entre las que reciben más ayudas, un 7%. No se presenta ningún dato respecto al colectivo reclusos, y en relación a los inmigrantes, es el colectivo menos popular, representando un 16% en la preocupación social.

Con respecto a las motivaciones que llevan a uno a donar, se decía que influía la preocupación e implicación en la causa del donante potencial. Aunque cabe pensar que la sociedad sí puede sentirse implicada con el colectivo mujeres, poca preocupación y apoyo se dará del lado del prisionero. Por tratarse de inmigrantes, las personas pueden estar incentivadas a donar por sentirse obligados por un deber de apoyo a los más desfavorecidos. Más complicado resulta afirmar que los que presentan un sentimiento de culpa puntual o los que donan por motivos de reconocimiento social van a apoyar a este colectivo ya que cabría entender que estas personas se moverán por aquello que la mayoría de la sociedad apoye, y esto no es mujeres reclusas o ex-reclusas inmigrantes. No obstante, estos incentivos son de una subjetividad relevante y por ello, nada puede afirmarse con certeza.

Por otro lado, el recibir donaciones de colegios y universidades, así como el contar con los ingresos de los mercadillos que organizan y la Libertienda, constituye una gran ayuda, pero no es suficiente para crecer como organización. No lo es no solamente por el hecho de necesitar más donaciones en términos cuantitativos, sino también por ser estas principalmente en especie y no monetarias. A diferencia de la Casa, otras organizaciones cuentan con socios colaboradores que complementan estas ayudas y ello permite a las ONG decidir cómo y dónde invertir el dinero recibido. Además, estas colaboraciones de socios se diferencian de las que son en especie por tener un carácter, por lo general, permanente y no tanto puntual, y ello supone una estabilidad importante para la organización.

La Casa se encuentra en una situación complicada respecto a la captación de fondos, por un lado, por tratar a un colectivo doble/triplemente estigmatizado y por otro, por el nivel de competencia en el mercado. En relación a este último

aspecto, la Casa es una organización pequeña y por ello, menos conocida. Se enfrenta a otras organizaciones de mayor tamaño y con un gran desarrollo que ha permitido a estas grandes organizaciones adquirir una importante reputación. Aunque se dirigen a otro colectivo y por tanto no son competencia directa, existen ejemplos de organizaciones que han conseguido un reconocimiento nacional o internacional de tal envergadura que les permite superar los obstáculos que se presentan en el proceso de captación de fondos. A nivel nacional cabría mencionar Entreculturas⁹, con un presupuesto de 22.098.162 euros y a nivel internacional, Médicos Sin Fronteras¹⁰, con un presupuesto de 71.644.791 euros (ambos, datos de este último año). Esto no beneficia a la Casa, que se encuentra con donantes potenciales que finalmente prefieren apoyar a las organizaciones más conocidas.

En base a la escasez de fondos expuesta, lo que más convendría a la Casa es dedicar una mayor parte de su inversión, principalmente de personal y de tiempo, a su financiación. Esto incluye el buscar nuevas vías y el mantener las que ya tiene. La falta de personal encargado de la captación les ha obligado a rechazar la continuidad de sus ayudas, por ejemplo, la del Banco Santander, con el que, habiéndoles invitado a participar en la semana de solidaridad y contentos con el resultado, no pudieron mantener su relación. En la misma línea, nunca han creado su propia candidatura, se limitan a participar en las convocatorias que ofrecen empresas privadas pero que no les es fácil conseguir.

En base a esto, se pueden derivar dos conclusiones claras para hacer frente a la insuficiente financiación privada de la Casa: la necesidad de reorganizar o incrementar su personal, lo que, por otra parte, incrementaría aún más los gastos, y la importancia de involucrarse en nuevos y novedosos proyectos de fundraising

⁹ Entreculturas es una ONG jesuita que defiende el acceso a la educación como medio de cambio social, justicia y diálogo entre culturas. Recuperado de <https://www.entreculturas.org/es/home>, último acceso: 25 de octubre 2018.

¹⁰ Médicos Sin Fronteras es una organización médica y humanitaria internacional que aporta su ayuda a las víctimas de desastres naturales o humanos y de conflictos armados, sin ninguna discriminación de raza, sexo, religión, filosofía o política. Recuperado de <https://www.msf.es>, último acceso: 25 de octubre 2018.

en los que puedan mostrar su labor y evidenciar el impacto que su labor puede realizar en la sociedad.

4. NUEVAS VÍAS DE FINANCIACIÓN

En primer lugar y respecto al problema de personal que se ha comentado en el apartado anterior, se debe tener en consideración lo que Ryfman (2007) argumentaba sobre la selección de personal. La búsqueda de trabajadores sociales muestra importantes dificultades, principalmente para las funciones técnicas y especializadas que se exigen. Las ONG buscan cierta experiencia en el terreno, así como que el futuro trabajador sea afín a la cultura del compromiso solidario. Estos dos requisitos resultan indispensables para llevar a cabo la actividad correspondiente con la mayor profesionalidad posible. Recordar en este punto la importancia de la transparencia de los programas y resultados de las organizaciones. Por ello, la Casa deberá esforzarse en encontrar a un profesional que además comparta los valores de la organización, para así contar con la plantilla más adecuada para llevar a cabo esta labor de financiación. Esto no es fácil, principalmente, debido al entorno competitivo en el que, como ya decíamos, se encuentran hoy en día las ONG. Otros actores humanitarios también buscan este tipo de personal y, como todo, acaban compitiendo con ofertas financieras. Es comprensible que un individuo sin especial preferencia sobre una u otra ONG acabe inclinándose por trabajar en aquella en la que la oferta sea más atractiva.

En base a esto, la Casa debe pensar, en primer lugar, en formar un grupo de personal dedicado exclusivamente al fundraising. Este grupo no tiene que ser mayor a dos personas o incluso a una, basta con que el personal que se dedique a ello, se centre plenamente a esa labor. La Casa tiene dos opciones, o bien realizar una reestructuración de su plantilla y posicionar algún trabajador en este nuevo departamento de fundraising, o bien contratar a nuevos empleados.

La primera alternativa no merece demasiada explicación, consistiría en ver la labor realizada por cada empleado y realizar un análisis del retorno que trae esa labor para tomar una decisión sobre su dispensa, de manera que la productividad del trabajador se vea aprovechada en el fundraising. Aunque este estudio en sí no parece excesivamente complicado, la realidad es que, en estas entidades en las que, por lo general, existe una falta de recursos económicos y de personal, la tarea de cada

trabajador suele ser fundamental en la actividad de la organización y difícilmente dispensable.

Parece más razonable optar por contratar a un nuevo empleado. Ello supone un mayor gasto, no obstante, se debe tener en cuenta que este nuevo departamento tiene como misión el obtener mayor financiación y, por lo tanto, pese a que al comienzo puede parecer que una nueva contratación supone un problema de recursos económicos para la fundación, esto no será preocupante a largo plazo pues será precisamente el trabajo del nuevo empleado, dirigido a la obtención de financiación, lo que permitirá hacer frente a este nuevo gasto.

En mi opinión, cabría emplear dos nuevas técnicas para la atracción de nuevo personal. Por un lado, considero determinante apelar a la empatía del futuro empleado, es decir, mostrarle aspectos como la buena obra que realiza la fundación, el impacto social que trabajar con ella puede ofrecer a la sociedad, la humanidad intrínseca de la labor, etc. Realmente se trata de demostrar el retorno que el trabajo de la Casa produce no solo en las mujeres a las que ayuda sino en todos nosotros y, una vez llamada su atención, mostrarle la buena acción que él mismo puede llevar a cabo.

Por otro lado, se podría crear un voluntariado de fundraising. Al principio del trabajo comentábamos la relación de la Casa con Icade. La Universidad ofrece un programa de Aprendizaje Servicio, pero desde mi punto de vista, cabe desarrollar más esta relación. Siguiendo con el ejemplo de Icade -aunque se podría aplicar a cualquier otro Centro de Estudios-, hay en esta universidad, multitud de alumnos estudiando empresariales. En vez de limitar la ayuda de los alumnos a actividades sociales como el partido de fútbol comentado al comienzo, se podría aprovechar este activo y proponer unas prácticas de aprendizaje servicio en el que el alumno trabajase con la Casa para idear nuevas vías de financiación. De un lado, la organización recibiría una ayuda gratuita que puede resultar en un gran éxito y, de otro, el alumno podría retarse a sí mismo y vivir una experiencia enriquecedora tanto por el haber participado en la realización de una buena acción social como por haber ejercitado sus estudios y disfrutado en obtener un buen resultado.

Una vez conseguido un personal dedicado al fundraising, la Casa debe trabajar en idear nuevos proyectos de captación de fondos privados. Para ello y antes de entrar a

proponer actividades, la fundación necesita detallar los criterios que deben tenerse en consideración a la hora de escoger los proyectos más adecuados. En otras palabras, es necesario que la Casa se estudie a sí misma y a su labor, para ver qué programa encaja mejor tanto con su objetivo como con el colectivo al que se dirige.

Por lo que he conocido de la Casa y por lo estudiado en el desarrollo de este trabajo, propongo, a continuación, criterios a tener en consideración para servir como elementos de guía para las actividades que se propongan o que decida llevar a cabo la Casa.

- El principal obstáculo por el que las personas no sienten demasiada empatía con las mujeres reclusas o ex-reclusas es porque resulta complicado sentirse identificado con ellas. Por lo general, los individuos no nos sentimos en peligro de acabar en prisión y, en consecuencia, no empatizamos con las personas que están en esa situación y, de hecho, tendemos a prejuizar sus acciones y su forma de ser o pensar. La realidad es que aunque nos gusta pensar que sí y en base a ello, formamos nuestras opiniones, no conocemos qué ha llevado a esa mujer a prisión y mucho menos conocemos su personalidad. Por ello, el principal punto donde trabajar es en la *cercanía* de este colectivo con el resto de los ciudadanos.
- Otro criterio a tener en cuenta, más a nivel social, está dirigido a *dar a conocer* la realidad penitenciaria para así provocar un acercamiento y una conciencia social que pueda ayudar a una integración y reinserción futura de las mujeres penadas. (Fundación Fomento Hispania, *Atención Mujeres Reclusas*, 2019)
- Siguiendo esta línea, se debe crear una relación de *comunicación sincera* en el que las mujeres escuchen y sean escuchadas. Se deben abrir canales de comunicación entre el entorno de la cárcel y la sociedad en general.
- Es necesario considerar la *agresividad y el aislamiento* que produce la prisión en las mujeres y, en consecuencia, intentar mantenerlas en contacto con la realidad externa y servirles de *enlace* con el mundo exterior. Para ello, hay que pensar en llevar a cabo actividades concretas que refuercen sus nuevos *cambios comportamentales*.
- Las actividades que se lleven a cabo deben aportar *autonomía* a las mujeres en el sentido en el que puedan ser libres de llevar a cabo *procesos de*

autoconocimiento. Ello favorece su aceptación de responsabilidades y la toma de decisiones propias.

- Es recomendable incidir en su *motivación* y apoyar la generación de sus propias *expectativas* de forma que tengan interés en participar y así, generen *seguridad* en su persona y autoconfianza en un proyecto de vida propio.
- Además del colectivo u objetivo de la fundación, también se tendrá que tener en cuenta *la situación económica, política, social, tecnológica*, etc. de la sociedad. Por ejemplo, el aumento de las deducciones fiscales a las donaciones o la ley de protección de datos influye directamente en la predisposición a donar.

Una vez distinguidos los criterios a considerar al elaborar proyectos y actividades de fundraising, cabe listar aquellas actividades que resulten más convenientes para la fundación.

De entre las herramientas de fundraising que se expusieron en el apartado 2.5. *Principales herramientas de fundraising*, prácticamente todas las colaboraciones parecen ser adecuadas para el caso Miguel Ferrer. La Casa siempre estará abierta a herencias, legados, así como a donaciones individuales y puntuales. Respecto a las donaciones regulares, la mejor opción son los socios colaboradores, aunque también cabría considerar el apadrinamiento de una mujer, pues con el seguimiento que realiza la Casa, las mujeres entran en un proceso de evolución e integración social del cual el padrino podría ser parte. Por otro lado, la opción de SMS y firmas también suponen una buena opción ya que permiten una mayor y rápida difusión y la Casa podría servirse de ello para darse a conocer a mayor escala. De la misma forma, la venta de merchandising puede suponer un avance muy importante en el reconocimiento de la Casa y su presencia en la sociedad.

Respecto a los canales de captación también comentados en la sección 2.5. *Principales herramientas de fundraising*, considero que de entre ellos, algunos son más acertados para la Casa. Sin tener en cuenta los que ya emplea como los productos solidarios en la Libertienda y la venta estacional en mercadillos, cabe recomendar a la Casa los siguientes canales de captación:

- i. Radio, prensa, exterior: estos medios permiten dar a conocer a la organización de manera cercana, a través una persona que cuenta en qué consiste la labor de la Casa de una forma más personal. En relación con los criterios mencionados, esta opción permitiría dar a conocer su realidad a través de una comunicación sincera que, con mayor facilidad, podrá provocar una reacción en el donante potencial.
- ii. Face to face: consiste en organizar y gestionar equipos de captadores, y situarlos en la calle para solicitar donativos a los viandantes explicando la misión y visión de la entidad a la que se representa. Esto podría realizarse por el propio personal de la Casa de manera independiente o por el personal junto a mujeres a las que la fundación preste sus servicios. La primera alternativa es la tradicional y el viandante no tendría contacto con el colectivo de reclusas y ex-reclusas mientras que en la segunda opción intervienen directamente dichas mujeres. Esta última considero que es más provechosa dado que, como se decía, se trata de acercar al colectivo con la sociedad y una interacción directa entre ambas partes parece una buena forma de hacerlo.
- iii. Redes sociales: darse a conocer a través de medios de comunicación como lo son las redes sociales es imprescindible en el mundo actual. La Casa puede promocionarse a través de internet, con la ayuda de amigos, familiares e incluso voluntarios. Es una manera sencilla y muy rentable de comunicar a la sociedad lo que hacen y cómo se les puede ayudar.
- iv. Mail, buzón: en mi opinión, la aplicación de este canal genera más dudas. Este tipo de comunicación puede ser muy efectivo, pero a mi modo de ver, no presta atención a los criterios de los que se hablaba antes y tampoco lleva a cabo un acercamiento muy favorable al colectivo pues es totalmente impersonal. Sin embargo, dado que, como se decía, se suele dar una integración de este tipo de canales, esta opción no sería totalmente rechazable una vez se hubiese dado un primer acercamiento más personal.
- v. Crowdfunding e iniciativas solidarias: se trata de estrategias dirigidas a conseguir algo en concreto, como por ejemplo, llegar a un número

concreto de visualizaciones en un vídeo para que la ONG reciba una determinada suma de dinero y lo destine a una acción específica. Se establece una fecha de inicio y fecha de finalización, con unos objetivos medibles y cuantificables en el tiempo. Por ejemplo, la ONG Menudos Corazones fue apoyada económicamente por la Fundación Telefónica por llegar a más de las 4.000 visualizaciones en un video difundido por internet, en el plazo de 24h. Un elemento que puede ser de gran ayuda con este tipo de actividades o videos es contar con una persona de cierto reconocimiento público que apoye la causa. Siguiendo con el mismo ejemplo anterior de Menudos Corazones, ese vídeo, del que solicitaban 4.000 visualizaciones, llegó en esas 24h a 70.000 visualizaciones y, de hecho, ha llegado hoy a más de 12 millones de visitas, en gran parte, por la participación en el vídeo de la actriz Ana Fernández.

No obstante, según lo afirmado por Xavier Olivella, presidente de la Asociación Española de Crowdfunding, el sector del crowdfunding en el España se ha mostrado con retraso en comparación con Estados Unidos: por cada dólar que aporta un norteamericano, un español aporta cuatro céntimos. En concreto, en Europa, el 44% de las plataformas recaudan el 20% del capital mundial mientras que, en el Estado español, con el 11% de las plataformas mundiales, solo se capta el 0,7% del capital recaudado a través de crowdfunding. (Mata, 2013)

- vi. Comidas o excursiones de un día: la Casa podría considerar actividades de día en las que, por ejemplo, se organice una comida junto a actividades deportivas en las que cualquiera pueda participar a cambio de una donación. El colectivo de mujeres apoyadas por la fundación participaría también de manera que se lograría un acercamiento entre dicho colectivo y el resto de los participantes.
- vii. Carrera solidaria: es una carrera atlética de carácter popular que tiene el objetivo de fomentar el ejercicio físico, así como la participación ciudadana en la difusión de actitudes solidarias y, al mismo tiempo, la colaboración por medio de donaciones. La Casa podría organizar una

carrera de este tipo en el que corriesen los donantes junto al colectivo mujeres a las que apoya. Ello promovería la naturalidad de esta difícil condición y mostraría la buena relación que cabe tener con ellas. La carrera supone un espacio de encuentro que facilita una mayor cercanía a la vez que se da a conocer la situación de estas mujeres estigmatizadas, y que promueve que los participantes encuentren el motivo para donar y ayudarlas. Al mismo tiempo, para las mujeres supondría una ocasión idónea para generar seguridad en sí mismas y autoconfianza en un proyecto de vida propio. Es una buena forma de motivarlas y hacerlas olvidar el asilamiento que la prisión les provoca. Estas carreras permiten, además, mejorar la reputación de la fundación lo cual la beneficia con respecto a potenciales socios colaborativos, así como en relación a empresas, que estarán más dispuestas a colaborar ahora que supone una organización más consolidada.

En datos concretos, el 34% de los corredores habituales de carreras populares afirma que la causa solidaria detrás de la carrera es su principal motivación -44% entre las mujeres y 21% entre los hombres-. Además, un 60% de los participantes admite que las carreras son la mejor forma de transmitir su solidaridad por no disponer de tiempo o recursos económicos suficientes para colaborar de otro modo con causas sociales (voluntariado, donaciones económicas, etc). (ADECCO, 2017)

En mi opinión, este es el canal más completo en cuanto a que cumple muchos de los criterios tenidos en cuenta. En el Anexo 2 se encuentra una guía con indicaciones para realizar una exitosa carrera solidaria [vid. Anexo 2].

Las dos medidas que se han presentado en este apartado dependen de que la ONG, o bien consiga reorganizar a su personal, o bien adquiera los medios para contratar una persona nueva. Aunque, desde mi punto de vista, cualquiera de estas dos soluciones sería adecuada para el caso Miguel Ferrer, existe otra opción a considerar: la de las empresas de fundraising.

En los últimos años han surgido una serie de empresas privadas dirigidas a la captación de fondos para el Tercer Sector. Esta práctica tiene su origen en Estados Unidos y Reino Unido. En España, esta figura está todavía consolidándose y por ello, la mayoría de estas empresas en España están agrupadas en torno a la Asociación de Profesionales del Fundraising. Lo favorable de las empresas de fundraising es que precisamente la función del fundraiser no es únicamente la de aumentar el volumen del dinero recaudado sino también de conseguir nuevas vías alternativas de captación de fondos, así como orientar a las fundaciones en relación a la mejor forma de dirigir los proyectos, teniendo en consideración la labor particular de cada ONG y su entorno. Es decir, realizan toda la labor que rodea la captación de fondos y ello libera a la organización de una significativa carga de trabajo. En España, cabe mencionar Diagram Consultores para el Tercer Sector, una reconocida empresa en este sector que aporta competencias que permiten a sus clientes mejorar e incrementar su presencia y sus contribuciones en el ámbito social, cultural y en el de la cooperación al desarrollo, con el propósito de hacerlas alcanzar un impacto cuantificable y medible. A día de hoy han trabajado con más de 70 clientes y hasta en 330 encargos. (Diagram Consultores para el Tercer Sector, *Clientes*, 2019)

Respecto a la remuneración de estas empresas, dependerá del acuerdo al que cada ONG llegue con ellas. Se han dado casos en los que estos profesionales han llegado a recibir una comisión del 30% de los fondos recaudados, sin embargo, esto es cuestionable éticamente. (Zalacain, 2018) Por lo general, se suelen llegar a acuerdos no demasiado onerosos, en los que la facturación dependa de las horas dedicadas a la entidad.

Entre la variedad de medidas de financiación que ofrecen estas empresas podemos distinguir: la facilitación de información a cerca de convocatorias y ayudas de otras fundaciones privadas, planificación y estudios de viabilidad de campañas de fundraising, búsqueda de donantes, dirección de campañas, diseño de proyectos, etc. Aunque en España esta figura está todavía poco desarrollada, sí puede destacarse que cuentan con una amplia clientela potencial, 250.000 fundaciones. Además, pese a que las grandes entidades como Ayuda en Acción o UNICEF ya tienen departamentos de financiación desarrollados y por tanto pueden estar menos interesadas en este tipo de empresa, la realidad es que existe otro potente campo de actuación entre entidades pequeñas y medianas que, como la Casa, no tienen los departamentos comerciales que necesitan para conseguir la suficiente financiación privada. (Zalacain, 2018)

5. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Las donaciones públicas y privadas son una fuente de ingresos indispensable para las entidades sin ánimo de lucro. En concreto, la colaboración privada es determinante pues la mayoría de las fundaciones viene recibiendo más donaciones de esta parte y, en consecuencia, su dependencia a la misma ha incrementado con los años. Por lo tanto, una mejor comprensión de los factores que afectan la eficiencia del fundraising resulta de gran interés para los administradores de la organización.

En este trabajo se han examinado los elementos que pueden afectar la efectividad de la recaudación de fondos. A nivel general, la predisposición filantrópica afecta a la voluntad caritativa y a un nivel más concreto, las preferencias, prejuicios o la influencia social constituyen el perfil de un donante e influyen directamente en las posibilidades de financiación de las organizaciones. Igualmente, se ha demostrado que el gobierno también juega un importante papel al respecto.

El estudio también ha reflejado que los métodos de recaudación de fondos, aun siendo adaptables a las diferentes organizaciones, no son igual de eficientes en una u otra ONG. En efecto, el colectivo al que se dirige la organización determina considerablemente el método a llevar a cabo pues el mismo afecta el posicionamiento de los donantes. Este estudio pone de relieve el hecho de que las organizaciones no son meros receptáculos pasivos, sino actores activos.

Entendido esto y en línea con la propuesta realizada a la Casa, parece determinante que la misma haga un esfuerzo en demostrar a la sociedad la labor que realizan, siempre desde la perspectiva humanitaria y acercando el colectivo de mujeres reclusas y ex-reclusas a los donantes que, como se ha visto, necesitan sentir empatía y cercanía respecto al colectivo al que apoyan. En otras palabras, deben exponer los motivos reales que existen y que demuestran que merece la pena apoyar su obra.

Sin embargo, el trabajo cuenta con algunas limitaciones que, de haberse superado, podrían haber enriquecido el mismo. Por un lado, hubiese sido interesante realizar una encuesta dirigida únicamente a estudiantes que comprobara lo que el informe de AEFr comentaba sobre el perfil del donante. Ello habría permitido estudiar la filantropía y las costumbres de los jóvenes, y realizar una interesante comparación respecto a la sociedad en general.

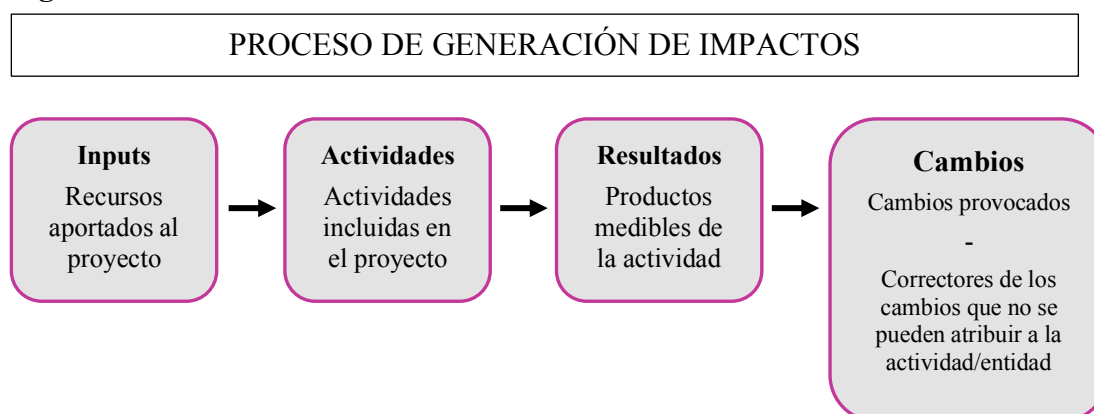
Otro aspecto que hubiese sido conveniente investigar es el análisis de otro colectivo estigmatizado. Así pues, se podría haber realizado un estudio detallado sobre el colectivo drogodependiente y la atención que este grupo recibe de entidades sin ánimo del lucro y donantes. Una comparación de la situación en España de este colectivo con respecto al de mujeres reclusas y ex-reclusas hubiese ofrecido una visión esclarecedora de lo que realmente sucede con estas comunidades en sociedades democráticas como la española.

Por último, también podría plantearse una nueva línea de investigación: la utilización del método de Retorno Social sobre la Inversión, por sus siglas en inglés, SROI. Esta metodología permite conocer y comunicar al público el valor social de un proyecto y sirve, además, como herramienta de planificación estratégica al facilitar la dirección de los recursos hacia las actividades que generan un mayor impacto social. A partir de un análisis coste-beneficio, se obtiene un coeficiente que refleja la relación entre el valor generado por una iniciativa y la inversión necesaria para realizarla y alcanzar el impacto deseado, pudiendo de esta forma medir el valor social en euros. (Grau et al., 2016)

Lo característico de este modelo es que toma en consideración los cambios que se generan en todos los agentes de interés involucrados, desde el comienzo hasta el final del proceso. Se trata de identificar dichos cambios para más adelante cuantificar los impactos que son directamente atribuibles al proyecto objeto de evaluación.

El proceso de generación de impactos sería el siguiente [vid. Figura 5].

Figura 5



Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de Olsen, S. y Galimidi, B, 2008.

Desde mi punta de vista, la utilización de este índice beneficiaría a la Casa en dos sentidos. Por un lado, serviría como un elemento más para convencer al donante, que puede ver el retorno que su aportación y la labor que la fundación ofrece a la sociedad y a la que, además, estaría complaciendo, pues el SROI no es otra cosa que un elemento más de transparencia que aporta la ONG y que tanto valora el público. Por otro lado, el SROI sirve para evidenciar la efectividad y el buen desarrollo de los proyectos y, por tanto, representa un activo muy válido a presentar al patronato, que aprobará con mayor facilidad los nuevos métodos propuestos.

El estudio de las ONG y, en concreto, de aquellas que apoyan a un colectivo estigmatizado no está limitado. Parece que siempre cabrá realizar otro análisis que complete al anterior. Dicho esto, y aunque estas organizaciones tienen todavía un camino de búsqueda y análisis de los métodos más efectivos, no hay que olvidar que es trabajo de cada ciudadano colaborar en ello en la medida de sus posibilidades. Es importante que cada uno adopte una actitud colaborativa para poder mejorar la situación de todos aquellos que más lo necesiten.

6. BIBLIOGRAFÍA

- ADECCO (2017), *Las carreras populares, la nueva forma de ser solidario en el siglo XXI*. Fundación Adecco.
- AEFr (2018), *Cómo hacer tu primer plan de fundraising*.
- AEFr con Kantar Millward Brown (2018), *La colaboración de los españoles con las entidades no lucrativas*.
- Área de Gobierno de Cultura y Deportes (2018), *Organización de carreras urbanas 2018, Recomendaciones*, Cultura y Deportes Madrid.
- Arenal, C. (1894), *La beneficencia, la filantropía y la caridad*. Alicante, Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes, 1999
- Arthur C. Brooks, A.C. (2004), *Evaluating the effectiveness of nonprofit fundraising*. The Policy Studies Journal, Vol. 32, No. 3.
- Ayuda en Acción (2019), *¿Cómo se financian las ONG?*
- Bernal Fuentes, P. (2012), *¿Qué motiva a las personas a donar a una causa solidaria?* Fundación Haz Lo Posible.
- Buscador Asociación Española de Fundaciones. Recuperado de <http://www.fundaciones.org/es/inicio>, último acceso 20 de noviembre de 2019.
- Buscador Fundación Gestión y Participación Social. Recuperado de <http://www.asociaciones.org/index.php>, último acceso: 20 de noviembre de 2019.
- Buscador fundaciones.es, Asociación Española de Fundaciones. Recuperado de <http://www.fundaciones.es/es/buscador-fundaciones>, último acceso 21 de noviembre de 2019.
- Caba Pérez, M^o C.; Gálvez Rodríguez, M^o M. y López Godoy, M. (2011) *Una oportunidad de mayor legitimidad de las ONG a través de la transparencia on-line: Experiencia de las ONG españolas y mexicanas*. Almería, España, Contaduría y Administración, núm. 234, pp. 55-77.
- Caridad y filantropía*, diario El Áncora, 15-I- 1850.
- Casa de Acogida “Miguel Ferrer” Prolibertas, *Programas para personas reclusas y ex-reclusas: Descripción*. Recuperado de <http://www.prolibertas.org/que-hacemos/inclusion-social/programas>

[para-personas-reclusas-y-ex-reclusas/](#), último acceso: 13 de febrero de 2019.

Casa de Acogida “Miguel Ferrer” Prolibertas, *Programas para personas reclusas y ex-reclusas: Objetivos*. Recuperado de <http://www.prolibertas.org/que-hacemos/inclusion-social/programas-para-personas-reclusas-y-ex-reclusas/>, último acceso: 13 de febrero de 2019.

Da Silva Themudo, N.; Natal Martínez, A., (1996) *Las ONGs, un Mundo de Diversidad: diferencias en desafíos organizacionales*. Convergencia Revista de Ciencias Sociales.

Diagram Consultores para el Tercer Sector, *Clientes*. Recuperado de <https://www.diagramconsultores.com>, último acceso: 15 de marzo de 2019.

Díaz de la Hoz, J.; Colomina, M.; Esteve, J.; Benítez, E. y Alonso, E. (2018), *Radiografía del Tercer Sector Social en España: retos y oportunidades en un entorno cambiante*. PWC.

El “efecto contagio” del ministro Salvini: el antigitanismo crece también en España, (2018) El Confidencial.

El Gobierno apuesta por un Estado de Bienestar más reducido que en la UE, (2018) El País.

Eventbrite (2018), *Cómo organizar una carrera popular*. Recuperado de <https://www.eventbrite.es/blog/como-organizar-carrera-popular-ds00/> último acceso: 5 de marzo de 2019.

Fernández Olit, B. y Gross, D. (coords.) (2018), *Las Fundaciones Filantrópicas Personales y Familiares en España*. Madrid, España, Comillas, AEFr, Diagram.

Fogal, R.E. (2008), *Designing and Managing the Fundraising Program*. Hoboken, Nueva Jersey, Estados Unidos, John Wiley & Sons, LtdA.J. Filipovitch.

Fundación Fomento Hispania, *Atención Mujeres Reclusas*. Recuperado de <https://fundacionfomentohispania.org/accion-social/mujeresreclusas-2/>, último acceso: 15 de febrero de 2019.

- Fundación Lealtad (2019), *Principios de Transparencia y Buenas Prácticas*. Recuperado de <https://www.fundacionlealtad.org/principios-de-transparencia/>, último acceso: 15 de marzo de 2019.
- Fundación Prolibertas, *Casa de Acogida "Miguel Ferrer"*. Recuperado de <http://www.prolibertas.org/casa-acogida-miguel-ferrer/> último acceso: 10 de noviembre de 2018.
- Goffman, E. (1963), *Stigma: Notes on the Management of Spoiled Identity*. Upper Saddle River, Nueva Jersey, Estados Unidos, Prentice-Hall.
- Grau, M.; Amorós, M.; Domingo, P. y Nephila Health Partnership S.L. (2016), *Análisis del retorno social de la inversión (SROI) del Programa e Acción Social (PAS)*. EDUCO.
- Ilona Bray, J.D. (2013), *Effective fundraising for nonprofits: real-world strategies that work*. Berkeley, California, Estados Unidos, NOLO
- Junquera, C. (2017), *Qué ONG elegir*. Ayuda en Acción.
- Kleinman, A. y Hall-Clifford, R. (2009), *Stigma: a social cultural and moral process*. Journal of Epidemiology and Community Health Vol. 63, No. 6, pp. 418-419.
- Laparra, M. y Pérez Eransus, B. (2008) *La exclusión social en España: un espacio diverso y disperso en intensa transformación*. Fundación FOESSA.
- Martínez, C.V. (2003), *Social alliance for fundraising: How Spanish nonprofits are hedging the Risks*. Dordrecht, Países Bajos, Kluwer Academic Publishers.
- Mata, J. (2013), *Las campañas de crowdfunding Su eficacia en proyectos lucrativos y causas sociales*. Universitat Ramon Llull.
- Medina, J.M. (2009), *Transparencia y buen gobierno en las ONGD*. Revista Española del Tercer Sector, pp. 93-113.
- Nicholls, J.; Lawlor, E.; Neitzert, E. y Goodspeed, T. (2012), *A Guide to Social Return on Investment*. The Cabinet Office.
- Northcraft, G.B. (1981). *The perception of disability*. Unpublished manuscript, Stanford University.
- Olsen, S. y Galimidi, B (2008). *Impact measurement approaches: recommendations to impact investors*. The Rockefeller Foundation y EDUCO

- OXFAN Intermón (2019), *¿Cómo se reparte tu donativo?* Recuperado de <https://www.oxfamintermon.org/es/quienes-somos/cuentas-claras>, último acceso: 27 de enero de 2019.
- Pérez Díaz, V. y López Novo, J.P. (2003), *El Tercer Sector Social en España*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Pérez López, A. (2007), *Introducción a la captación de fondos*. Ágora Social.
- Pérez-Díaz, V. (2008), *Horizonte y Dilemas de la Filantropía*. Fundación de Estudios Financieros.
- Quiles, M^o N., (1998) *Estigmatización y marginación social de colectivos de jóvenes*. A Coruña, España, Xuventude: retos y esperanzas; pp. 29-53.
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española (22.aed.)*. Madrid, España.
- Reto Solidario Voluntarios Telefónica - Menudos Corazones (2013), *Ana Fernández con Menudos Corazones* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=OM5e6G9KaAY>, último acceso 16 de febrero de 2019.
- Ruiz Gaitán, J., (2019), *Cómo hacer tu primer plan de fundraising*, Asociación Española de Fundraising.
- Ruiz Olabuénaga, J.I. (2000), *El sector no lucrativo en España*, Fundación BBV.
- Ruiz Olabuénaga, J.I.; Jiménez Lara, A.; Anheier, H.K. y Salamon, L.M. (2001), *España*, en Salomón et al. (2001), pp. 213-230.
- Ruiz, M.T. y Morales, P.A.C. (2008), *Transparencia y calidad de la información económico-financiera en las entidades no lucrativas. Un estudio empírico a nivel andaluz*. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, No. 63, pp. 253-274.
- Ryfman, P. (2007) *Organizaciones no gubernamentales: un actor indispensable de la ayuda humanitaria*. International Review of the Red Cross.
- Sampietro, H. y Civill, M. (2013) *Estigma y Autoestigma: herramientas para enfrentarlos*. ActivaMent
- Sánchez Pérez, E.J. (2008), *Evolución y situación actual de la filantropía en España*, Fundación de Estudios Financieros.

- Shofund (2018), Cómo hacer un plan de Fundraising y captación de fondos para tu ONG. Recuperado de <https://shofund.com/plan-fundraising-captacion-fondos-ong/>, último acceso: 5 de marzo de 2019
- Sontag-Padilla, L.M.; Staplefoote, L. y Gonzalez Morganti, K. (2012) *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations. Chapter Two: Challenges and Promising Practices of Financial Sustainability in Nonprofit Organizations*. RAND Corporation
- Veyne, P. (1992), *A History of Private Life: From Pagan Rome to Byzantium*. Belknap Press of Harvard University Press.
- Yi, D.T. (2010), *Determinants of Fundraising Efficiency of Nonprofit Organizations: Evidence from US Public Charitable Organizations*. Hoboken, Nueva Jersey, Estados Unidos, John Wiley & Sons, Ltd.
- Zalakain, J. (2018), *Nuevas herramientas de financiación para el tercer sector*. SIIS Centro de Documentación y Estudios.

7. ANEXOS

7.1. ANEXO 1

Lo siguiente presenta el Balance contable de la Casa del año 2018.

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
SUB	28.741,86 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	28.741,86 €
DON	1.200,00 €	- €	585,00 €	423,50 €	1.000,00 €	2.200,00 €	472,62 €	- €	- €	32,40 €	1.747,39 €	626,50 €	8.287,41 €
CSC	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
ENTRADAS	29.941,86 €	- €	585,00 €	423,50 €	1.000,00 €	2.200,00 €	472,62 €	- €	- €	32,40 €	1.747,39 €	626,50 €	37.029,27 €
PER	3.809,34 €	3.809,34 €	3.809,34 €	3.809,34 €	3.809,34 €	3.809,34 €	3.809,34 €	3.809,34 €	3.809,34 €	3.809,34 €	3.809,34 €	3.809,34 €	45.112,08 €
SS	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
REP	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
LUZ	164,12 €	217,16 €	157,86 €	327,29 €	- €	178,05 €	214,13 €	223,52 €	69,64 €	69,64 €	595,12 €	358,33 €	2.574,86 €
AGU	- €	354,01 €	- €	325,93 €	- €	- €	- €	302,08 €	- €	- €	- €	282,77 €	1.264,79 €
GAS	1.249,86 €	- €	1.376,56 €	- €	1.427,38 €	- €	251,72 €	- €	401,51 €	401,51 €	- €	- €	5.108,54 €
TEL	103,85 €	103,02 €	105,50 €	107,82 €	107,67 €	- €	108,47 €	112,25 €	107,71 €	107,71 €	107,01 €	119,74 €	1.190,75 €
GE	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	90,75 €
ALI	66,57 €	46,57 €	78,81 €	54,37 €	180,10 €	124,37 €	43,32 €	170,30 €	82,39 €	82,39 €	120,37 €	2.061,47 €	3.111,03 €
LM	- €	52,54 €	- €	- €	- €	39,10 €	- €	- €	39,02 €	39,02 €	- €	- €	169,68 €
DOS	2.679,32 €	346,37 €	134,08 €	344,14 €	176,84 €	929,04 €	97,55 €	306,12 €	106,56 €	106,56 €	502,57 €	264,86 €	5.994,01 €
COR	- €	78,65 €	- €	14,25 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	92,90 €
REP	48,38 €	423,50 €	- €	15,73 €	76,85 €	98,68 €	3,45 €	416,55 €	27,73 €	27,73 €	335,45 €	- €	1.474,05 €
FOR	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	50,00 €	50,00 €	- €	- €	100,00 €
MAT	5,55 €	36,55 €	154,45 €	57,26 €	1.076,91 €	88,96 €	- €	773,61 €	8,20 €	8,20 €	1.297,68 €	107,84 €	4.585,77 €
SEG	- €	- €	221,62 €	536,55 €	- €	116,74 €	- €	- €	1.628,85 €	1.628,85 €	- €	90,75 €	4.223,36 €
ACT	- €	- €	- €	- €	6,30 €	12,00 €	137,35 €	15,19 €	- €	- €	- €	- €	170,84 €
MEN	- €	- €	- €	6,40 €	70,00 €	79,92 €	55,08 €	7,99 €	- €	- €	11,52 €	- €	230,91 €
ROP	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
PUB	31,59 €	- €	- €	141,21 €	- €	192,87 €	- €	35,45 €	27,95 €	27,95 €	- €	284,02 €	741,04 €
VAR	- €	- €	- €	90,75 €	- €	118,70 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	336,70 €
COM	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
AD	66,80 €	98,20 €	109,20 €	79,00 €	208,20 €	83,00 €	243,20 €	- €	650,42 €	650,42 €	157,96 €	551,51 €	2.897,91 €
EGU	- €	885,56 €	7,99 €	- €	- €	799,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	299,28 €	1.989,83 €
SALDOS	8.225,38 €	6.451,47 €	6.246,16 €	5.946,54 €	7.139,59 €	6.669,77 €	4.963,61 €	6.172,40 €	7.009,32 €	7.009,32 €	6.937,02 €	9.285,22 €	82.055,80 €

7.2. ANEXO 2

Lo siguiente detalla los aspectos principales a considerar a la hora de llevar a cabo una carrera solidaria:

1. Conocer y transmitir con claridad el objetivo de la carrera: solidario
2. Propuesta de valor para patrocinadores y asistentes:
 - a. Ciudad o localidad: según lo que lo recomendado en Madrid (Cultura y Deportes, 2018), los itinerarios por zonas poco conocidas de la ciudad tienen mayor participación.
 - b. Temática: fin social
 - c. Cuando: tener en cuenta calendario y meteorología
3. Público: carrera dirigida a todo el mundo, ya sean familias, amigos, empresas...
4. Inscripciones: para gestionar las inscripciones, lo más fácil es hacerlo mediante la distribución de dorsales. Páginas web con la de *Eventbrite* te permiten poner a la venta las entradas de la carrera y añadir campos de información en el formulario de registro. Esta información faculta a la organización la posibilidad de descarga del listado completo para gestionar la adjudicación de número de dorsal. Las dorsales pueden darse en mano uno o dos días antes de la carrera o en el mismo día, en cuyo caso se tendrá que habilitar una zona de entrega que tendrá que estar muy organizada para evitar confusiones de dorsales.
5. Promoción de la carrera: la Casa puede servirse de las redes sociales, campañas de face to face o incluso promocionarla por medio de la radio o prensa para aumentar la notoriedad.
6. Actividades en la carrera: hay que considerar medidas de seguridad por lo que es recomendable hablar con protección civil. También hay que garantizar puestos de socorro a lo largo del recorrido y contar con toda el agua que necesiten los participantes. Igualmente, habrá que detallar con antelación como se va a preparar el espacio, vallar el recorrido, etc.
7. Alianzas: consejería de deporte, proveedores y patrocinadores.
8. Fuentes de ingreso: la inscripción, los patrocinios, las subvenciones y donaciones voluntarias del público.
9. Estructura de costes: conocer bien cuales van a ser los gastos y cuáles las fuentes de ingreso de manera que nada se salga de lo estipulado durante la organización

del evento. Conviene realizar el cálculo del punto de *break even* -cuando no ganas, pero tampoco pierdes dinero- para conocer el límite antes de tener pérdidas.