

Cómo poner en marcha un programa de captación de fondos privados



Un reto que tarde o temprano hay que asumir

Hay dos situaciones en las que es necesario poner en marcha un programa de este tipo:

1. Cuando una organización no lucrativa acaba de nacer, salvo que se trate de una fundación patrimonial o corporativa que nace ya con una dotación de recursos importante.

2. Cuando la organización, aunque ya tiene años de existencia, se financia totalmente o casi con fondos públicos y quiere obtener fondos privados de forma mucho más significativa.

Sea cual sea el punto de partida, la captación de fondos es una función de gestión de debe estar bien engranada con las restantes áreas de gestión.

Captar fondos es como cultivar un huerto. Primero se requiere planear qué productos queremos obtener y cuál será su extensión y trazado. Antes de sembrar, hay que preparar el terreno. Luego plantamos semillas de buena calidad, que han de ser capaces de prosperar en el tipo de suelo y clima reinante. Tenemos que aprender el oficio o contratar a un hortelano con talento, invertir en las herramientas adecuadas, cultivar y cosechar en los momentos adecuados, suministrar abundante agua y abono, y proporcionar un atento cuidado.

Como el huerto, la captación de fondos

necesita una dedicación constante. A medida en que se dominan más sus técnicas y se actúa para prevenir o contrarrestar las cambiantes condiciones climáticas, el huerto dará mejor rendimiento y podemos extenderlo contratando más personal cuando el actual resulte ya insuficiente.

Hoy, los responsables de captación de fondos, sean estos profesionales con dedicación exclusiva o personas que tienen que asumir esta tarea aun no siendo su profesión, se enfrentan comúnmente a este tipo de problemas:

- Responder a crecientes necesidades económicas, como por ejemplo prestar servicios sociales a cada vez más usuarios, con un nivel de ingresos que no aumenta de forma acompasada.
- Encontrar un equilibrio entre las urgencias de hoy y los objetivos a largo plazo.
- Cumplir las expectativas del órgano de gobierno o de la dirección general, que a menudo son poco realistas y no van acompañadas de una inversión adecuada.
- Adaptarse a cambios del entorno muy rápidos, sobre todo el campo tecnológico.
- Incrementar la pluralidad de las fuentes de ingresos por exigencia de los financiadores públicos.
- Estos problemas hacen que la captación de fondos privados sea una

actividad desafiante. Su éxito depende no solo del desempeño de la persona responsable y de sus eventuales colaboradores directos, sino de la correcta alineación de todas las áreas de gestión de la organización para propiciar su crecimiento.

Quien debe ocuparse de la captación de fondos

En muchas ocasiones, sobre todo en las organizaciones que acaban de crearse, la captación de fondos tiene que ser asumida por personas que no son profesionales de este ámbito. Típicamente son:

- Un miembro de la junta o el patronato en las entidades recién nacidas.
- El director o directora general.
- La persona que se ocupa de la comunicación.
- Un miembro del equipo técnico contratado para funciones de cumplimiento de la misión.
- Un/a voluntario/a de base que se considera que tiene buenas aptitudes.

Ninguna de estas opciones es óptima. Aunque en la mayor parte de los casos no hay más remedio que empezar de esta manera.

Lo más adecuado es que se contrate a una persona con preparación y/o experiencia en captación de fondos. En su defecto, quien trabaja ya en la comunicación de la organización es la persona que puede estar más capacitada para desempeñar esta función. Pero no siempre es así.

Por ejemplo, una persona que es muy buena como *community manager* o en las relaciones con la prensa no necesariamente hará un buen trabajo en la búsqueda de colaboraciones de empresas o en la gestión de campañas que emplean técnicas de marketing directo.

Ahora bien, contratar a un recaudador de fondos profesional (o a alguien que, sin experiencia específica, tenga un bagaje profesional asimilable) es una apuesta arriesgada y no siempre es viable. Aunque se haya escogido a la persona idónea, lo más probable es que sus resultados no compensen su coste hasta que hayan pasado meses, tal vez un año. Hay que tener músculo financiero para afrontar esta inversión. Y, si no se elige bien, el contrato puede tener que resolverse tempranamente, asumiendo el mal trago y las pérdidas económicas que conlleva.

Hay que tener en cuenta que los profesionales experimentados son escasos, que la formación reglada en este campo es escasa y de muy pequeño alcance, y que los mejores profesionales tienen trabajo asegurado y solo se cambiarán a una organización que les ofrezca mejoras, ya sea en términos de salario monetario, condiciones laborales o de salario emocional.

Otra opción es recurrir a consultores externos que puedan prestar apoyo. Es una buena fórmula para ayudar al programa a arrancar. Sin embargo, nuestra experiencia indica que funciona bien cuando

se trabaja desde la organización en tándem con la persona o equipo externos. La externalización completa no funciona y no es una opción a largo plazo, ya que una función tan crítica para la organización no puede depender de un profesional independiente o de una empresa.

La ventaja de esta fórmula es que no se incurre en mayores costes estructurales y que la organización se puede beneficiar de profesionales experimentados sin tener que incorporarlos a su personal laboral.

Ya se opte por personal interno, externo o una combinación de ambos, es necesario definir bien qué funciones desempeña cada cual y qué competencias se requieren para cubrir los puestos.

La mezcla con funciones de otra naturaleza no contribuye a la adecuada concentración y especialización, por lo que ha de hacerse todo lo posible por evitarla. Nos parece que es especialmente inconveniente asignar funciones de captación al personal administrativo. En todo caso, nos parece más factible que alguien con un perfil de recaudación de fondos pueda tener que ocuparse de tareas administrativas asociadas a su actividad, aunque no sea lo ideal.

Junto con la capacidad de atraer a una persona adecuada para desempeñar este puesto, el otro reto es retener el talento. Como decíamos, al ser escasos los recaudadores de fondos

profesionales en España y América Latina, pueden encontrar con facilidad mejores oportunidades laborales o pueden querer irse por quemarse en una organización que les impone objetivos en los que no creen o no les proporcionan el reconocimiento necesario.

Contratar a un recaudador de fondos profesional es una apuesta arriesgada y no siempre es viable.

La pérdida de un buen recaudador de fondos conlleva importantes perjuicios: los costes económicos y emocionales de contratar y formar a un sustituto, el lucro cesante mientras se vuelve a cubrir el puesto y la pérdida de capital relacional (pérdida de contactos y de calidad de relaciones personales, que no son transferibles de una persona a otra).

El salario y otras condiciones laborales son importantes para la satisfacción de un profesional de la captación de fondos. Aunque, cubiertas las necesidades higiénicas básicas, lo que verdaderamente motiva al profesional son aspectos intangibles como si identificación con la causa, el clima laboral, la valoración de su trabajo, la relación con su superior directo, la confianza en el liderazgo de la organización y su capacidad de influencia en ella.

Si a un salario bajo y a una sobrecarga de trabajo constante se le suma unas exigencias de resultados poco realistas y una falta de apreciación por los esfuerzos, el burnout del recaudador de fondos está garantizado. Solo es cuestión de manos o menos tiempo que su moral quede carbonizada.

El espacio de trabajo también es importante. Tiene que ser funcional y mínimamente agradable, dotado de equipamiento tecnológico actualizado y de los suministros necesarios.

Y la formación continua le permitirá seguir creciendo profesionalmente y estar más motivado. La captación de fondos evoluciona continuamente. Cuando hablamos de *fundraising* digital, los cambios son constantes y a menudo vertiginosos. Hay que hacer un gran esfuerzo por estar al día. Así que es un aspecto para el que la organización debe contar siempre con una dotación presupuestaria.

Cualidades del responsable de captación de fondos

Cualquier que se haya dedicado a esta función sabe que captar fondos no es tarea fácil. Más aún cuando la organización tiene escasos recursos humanos, económicos y técnicos para destinar a ella. O cuando tiene una causa que no goza de gran predicamento en la sociedad.

Así que lo primero que se requiere es que quien esté

al frente de ella sea inasequible al desaliento. No es tarea para quienes carecen de determinación y son pesimistas.

Ya lo dijo el escritor decimonónico Ralph Waldo Emerson: “Nunca se ha conseguido nada grande sin entusiasmo”. Aunque su observación sea aplicable a los líderes en muchos ámbitos, creemos que es especialmente cierta en el que nos ocupa.

Junto con esta disposición de ánimo, se requiere una elevada identificación con la organización y con su causa. No solo intelectual, sino también emocional.

Se necesita que tenga habilidades de comunicación tanto para las relaciones externas como para alinear a los miembros de su organización y superar con tacto los conflictos que generan, entre otros, los problemas citados en el apartado anterior.

Se necesita que sea una persona que escucha y reflexiona, que se relaciona bien con otros miembros clave de la organización y puede defender sus posiciones con convicción y habilidad, aunque sin perder el sentido de lo que es justo y conveniente para el interés general de la organización.

En definitiva, ha de tener una fuerte orientación a las relaciones, aunque equilibrada con su orientación al logro.

En este sentido, ha de ser una persona capaz de trabajar por objetivos, de tolerar bien la presión que

ejercen estos y de no perder la moral ante las adversidades. Ha de tener buen humor y paciencia.

Ha de ser también una persona productiva, capaz de apoyar a sus colaboradores sin incurrir en la microgestión, de contagiarles su ambición y su confianza en que se alcanzarán los objetivos con esfuerzo y perseverancia. Ha de predicar con el ejemplo y regirse por el código ético de la organización.

Deben ser facilitadores de soluciones que animan a las personas que les rodean a pensar y actuar de forma creativa por el bien de la organización.

Fundaciones básicas que debe desempeñar

La persona responsable de la captación de fondos debe asumir seis funciones esenciales: análisis, planificación, ejecución, control y evaluación.

Análisis

Antes de ponerse manos a la obra debe analizar la situación de partida: ¿qué recursos necesitamos y para qué? ¿qué capacidades tenemos? ¿qué ha funcionado y qué no de lo realizado hasta ahora para captar fondos? ¿cómo nos condicionan los cambios reales y probables del entorno? ¿cómo nos afecta la competencia directa de otras organizaciones similares a la nuestra?

Planificación

Tan malo es planificar poco como hacerlo en exceso. Lo más habitual es lo primero.

Esto conduce a expectativas poco claras o, peor aún, irrealistas por parte de los líderes de la organización. También conduce a la improvisación continua, a seguir las ocurrencias de algún miembro de la junta o patronato que tiene poca idea y a la dispersión de esfuerzos en muchos frentes.

Es recomendable realizar un plan estratégico de captación de fondos con un marco temporal de dos o tres años y aterrizarlo en uno de carácter más operativo para el año en curso o el venidero.

El plan debe ser elaborado por la persona responsable o por un consultor. Si hay más personas implicadas en la captación de fondos, es importante que el proceso de elaboración incorpore sus ideas y opiniones, para que se apropien del plan y tenga un efecto energizante. Luego debe ser aprobado por una instancia superior, normalmente por el órgano de gobierno.

Ejecución

A la hora de aplicarlo lo planeado, la persona responsable debe ponerse al frente de la ejecución. En muchas ocasiones será prácticamente la única persona que se dedique a implementarlo, por carecer de un equipo de colaboradores. Ahora bien, la captación de fondos funcionará mejor si se practica de una forma transversal dentro de la organización. Es decir, si se asignan funciones concretas a los miembros del órgano de gobierno (o al

menos a algunos de ellos), a la dirección general, a otros miembros del equipo técnico, a voluntarios especializados o de apoyo general.

Control

El control consiste en comprobar cada poco tiempo si se avanza en el cumplimiento de los objetivos, en vigilar las desviaciones entre las actividades planificadas y las realizadas, en tomar decisiones correctivas a la vista de estos datos. Implica también rendir cuentas de forma asidua a los líderes de la organización de la marcha del plan. Conviene establecer mecanismos de seguimiento y procedimientos de reporte que favorezcan un control sistemático, referiblemente mes a mes.

Evaluación

Cuando se lleva a cabo una campaña o una acción singular, o cuando termina el periodo que cubre un plan, hay que sentarse a evaluar. Consiste en reunir los datos necesarios y, sobre todo, en interpretarlos para extraer lecciones que permitan afinar las decisiones futuras. Puede incluir comparaciones con los resultados de otras organizaciones análogas, aunque hay que ser muy cautelosos a la hora de realizarlas.

Políticas y procedimientos

Para que la captación de fondos funcione bien, se necesita elaborar cuanto antes una serie de políticas y procedimientos.

Políticas

Con independencia del código específico de la organización, existen normas deontológicas para los profesionales de la captación de fondos. En el mundo anglosajón, se han desarrollado normas específicas para diferentes facetas de la captación de fondos, que proporcionan pautas mucho más concretas que los principios de los decálogos genéricos.

Una de las primeras políticas que hay que elaborar es la que se refiere a las normas sobre aceptación de fondos y principios de conducta generales hacia los donantes.

Por ejemplo, hay que organizar organizaciones que restringen o incluso no admiten fondos procedentes de ciertas fuentes, como pueden ser las empresas. Otras pueden establecer mecanismos de aprobación para donaciones de cierta cuantía (por ejemplo, que superen el 10% del presupuesto anual).

Las hay que fijan derechos y deberes de los donantes. Y las que establecen principios generales de conducta respecto a los donantes, como por ejemplo respetar su voluntad de afectar las donaciones a un fin específico cuando se hayan solicitado para tal fin.

La captación de fondos ha de practicarse de acuerdo con el código ético de la organización y con la deontología profesional. Si el primero no existe, la persona responsable de la

captación de fondos puede elaborarlo o encargar a un consultor que lo haga. Este código regula qué fuentes y qué métodos son aceptables para la organización, así como principios generales de conducta en las relaciones con los donantes. Su aprobación es siempre responsabilidad del órgano de gobierno.

Cuando hay facetas de la captación que merecen una regulación más detallada por su importancia para la organización, se pueden hacer códigos éticos específicos para ellas. Por ejemplo, en ocasiones hemos redactado el código ético para la captación de fondos de empresas de una organización.

También hay que fijar las políticas de privacidad para el tratamiento de los datos personales, cuya publicación junto a los formularios de recogida de datos constituye una obligación legal.

Procedimientos

Antes de buscar donaciones u otras formas de colaboración, hay que establecer los procedimientos administrativos para gestionarlas adecuadamente. Esto implica determinar cuáles van a ser los medios de pago, las modalidades de fraccionamiento en las que se pueden satisfacer las cuotas de afiliación (p. ej., mensual, semestral y anual), los pasos necesarios para tramitar las domiciliaciones bancarias, el envío de certificados fiscales de donación, el plazo y la forma de enviar mensajes

de agradecimiento, etc.

Si no se establecen de antemano estos procedimientos, la gestión administrativa será, cuando menos, ineficiente. En el peor de los casos, será un caos que dará lugar a quejas y a pérdida de ingresos.

Contar con una herramienta de gestión de relaciones con los donantes, clientes y otros colaboradores (comúnmente conocida como CRM), permitirá realizar esta gestión de forma rigurosa y eficiente. Además, proporcionará información necesaria para tomar decisiones correctas en materia de captación de fondos. Por ejemplo, permitirá conocer cuál es la aportación promedio para modular la cuantía de las solicitudes. Permitirá segmentar las comunicaciones en función del valor monetario, la frecuencia o la recencia de las donaciones. Facilitará las previsiones de ingresos y la gestión de la tesorería.

Hoy día la ciencia de la captación de fondos, como sucede en otras actividades económicas, se basa en la explotación de los datos. No vale, pues, con servirse de una simple hoja de cálculo como Excel, a menos que se tengan conocimientos muy avanzados de estas herramientas para configurarlas como un verdadero CRM.

Hay que establecer un mínimo programa de fidelización, que se puede ir mejorando con el tiempo. Porque es muy poco rentable atraer donantes si no se hacen esfuerzos por mantenerlos vinculados a la

organización. A los donantes puntuales hay que tratar de convertirlos en aportantes regulares. Y a estos hay que estimularles año a año para que actualicen sus contribuciones, para que den más por otras vías y para que se mantengan fieles a la organización.

Este programa implica planificar comunicaciones para fomentar la lealtad y el desarrollo del compromiso de los colaboradores. Por ejemplo, se debe indicar qué mensaje, por qué canales y en qué plazo un donante debe ser objeto de agradecimiento por su aportación. Este es solo un ejemplo de uno de los elementos de un plan de fidelización.

Inversión económica

Captar fondos requiere invertir dinero. La dotación presupuestaria es el nutriente que puede hacer crecer más rápido las semillas sembradas.

Hay métodos que requieren poco o nada de dinero, como son la solicitud personal selectiva, y otros que requieren mucho, como la realización de llamadas telefónicas masivas a una lista de contactos generada mediante la publicación de anuncios en medios digitales.

Hay métodos que no tienen costes directos, como la búsqueda de colaboraciones de empresas o la presentación de proyectos a convocatorias de fundaciones subvencionadoras, pero sí pueden tener considerables costes indirectos (el del personal asalariado que se dedica a ello).

Se necesite invertir más o menos dinero, hay que ver de dónde se saca. Si sale de las arcas de la organización, esta tiene que hacer el esfuerzo de detraer una parte significativa de sus ingresos para dedicarlos a la captación en lugar de a los programas de cumplimiento de la misión o a otro tipo de gastos generales. A menudo cuesta tomar esta decisión, ya que lo lógico de muchas ONG les lleva a maximizar el dinero destinado a la misión.

Sin embargo, las organizaciones deben ser conscientes de que, si no invierten en generar más recursos, a largo plazo tendrán menos para cumplir con su misión. Y si no se preocupan de su crecimiento y sostenibilidad, puede estar amenazada su propia continuidad.

En la captación de fondos, siempre se produce una tensión entre trabajar por obtener resultados inmediatos o para sembrar de forma que se recojan mayores mejores cosechas futuras.

Hay una extendida opinión de que la captación de fondos no consiste en conseguir dinero ya sino crear base social y gente comprometida con la misión de forma duradera. Esto es muy cierto.

Pero también lo es que muchas ONG necesitan fondos de manera urgente. A menudo se trata de una situación financiera sobrevenida porque ha habido un recorte súbito en sus fuentes de financiación

tradicionales. La búsqueda de alternativas lleva su tiempo, entre analizar cuáles son las más convenientes y reunir a continuación las condiciones necesarias para reorientar el programa de captación.

En tal situación, puede ser necesario redimensionar su actividad y su estructura. Pero, aunque disminuyan de tamaño, seguirán probablemente teniendo necesidad acuciante de obtener cierta cantidad de recursos. No pueden esperar a construir un modelo de financiación ideal dentro de varios años. Esta lógica es un serio obstáculo para que empiecen a actuar con visión a largo plazo.

En una situación más desahogada, no hay una disyuntiva entre la apuesta por el corto o el largo plazo. Lo normal es tener que conjugar ambas necesidades. Hay que tener una cartera de iniciativas orientada a producir resultados cercanos y otras orientadas a construir una sólida base de apoyo para la sostenibilidad a largo plazo. Un buen plan estratégico de captación de fondos consiste, en mi opinión, en dosificar adecuadamente ambos componentes.

Se dice que para conseguir una financiación estable y duradera se necesita contar con una base social. La espina dorsal de un modelo de financiación sólido puede ser tener una amplia base de donantes individuales o corporativos recurrentes.

¿Qué se puede hacer para conseguir ingresos de forma más inmediata?

Los métodos que tienen un retorno más rápido son, entre otros posibles, la organización de eventos de recaudación de fondos no excesivamente complejos, las campañas de crowdfunding, la solicitud de apoyo a empresas adecuadamente seleccionadas o el apoyo de otras entidades sin ánimo de lucro que puedan organizar actividades de recaudación a beneficio de la organización.

Acciones como estas pueden fructificar al cabo de varios meses. En cambio, crear una base social es una carrera de fondo que lleva años de trabajo y que puede ser rentable al cabo de un año o aún algo más de tiempo.

Conviene no instalarse en la complacencia de unas fuentes de financiación que aparentan estabilidad pero que pueden sufrir cambios súbitos. Es mejor prepararse ante tales eventuales cambios. Porque cuando sobrevienen y la situación es apremiante, es probable que ya sea tarde y que se adopten decisiones precipitadas que no servirán sino para agravar el problema.

Asegúrate de que parte de los programas de captación de fondos que planificas te pueden dar el dinero que necesitas y que otros, aunque no sean tan rentables a corto plazo, sean la base de la prosperidad futura.

¿Cuánto hay que invertir?

El éxito de un programa de captación de fondos precisa de una correcta gestión financiera. En este sentido, es muy importante el concepto de reinversión. Si todo o parte del dinero ganado se reinvierte, con el tiempo se multiplicará como lo hace un depósito bancario revalorizado al interés compuesto.

Ya hemos dicho que la lógica de una organización sin ánimo de lucro la induce a tratar de emplear la mayor cantidad de dinero posible en el cumplimiento de su misión. Pero si esta sabe resistir esta tentación, al final tendrá más dinero para destinar a sus fines que si gasta en ellos todo lo que cosecha cada año.

El tiempo es tanto o más importante que el capital inicial a la hora de conseguir la prosperidad deseada. Veámoslo con un ejemplo con cifras simplificadas, para que sea más fácil comprenderlo.

Supongamos el típico caso de una organización que contrata a una persona para recaudar fondos y la dota de una pequeña partida para los gastos de su actividad. El monto total de ambas partidas es 100.

El primer año solo consigue recaudar lo suficiente para cubrir su coste salarial y lo que se ha gastado. El retorno sobre la inversión es 1, el punto de equilibrio.

Al año siguiente se vuelve a invertir la misma cantidad, pero esta vez el retorno sobre la inversión crece un 10% (1,1). Con la experiencia y la cosecha de las acciones

que necesitan más tiempo para madurar, el retorno sobre la inversión tiende a crecer, por lo que vamos a suponer que lo hace a un ritmo del 10% cada año.

Como no todo el dinero que se recauda es de libre disposición, vamos a suponer que solo es de esta naturaleza la mitad y que la otra mitad debe destinarse a la misión por estar afectado a proyectos concretos.

En diez años, una inversión inicial de 100 alimentada con la reinversión de la mitad de los beneficios produciría 612 para la misión y haría que el presupuesto de captación se multiplicara por siete.

Año	Presupuesto	ROI	Beneficio	Reinversión	Para misión
1	100	1	0	100	0
2	100	1,1	10	105	5
3	105	1,2	21	116	11
4	116	1,3	35	133	17
5	133	1,4	53	160	27
6	160	1,5	80	200	40
7	200	1,6	120	260	60
8	260	1,7	182	351	91
9	351	1,8	281	491	140
10	491	1,9	442	712	221
					612

Figura 1

En cambio, si destinásemos casi todos los beneficios a la misión y solo incrementáramos un 3% al año el presupuesto de captación de fondos para compensar la inflación, el dinero recaudado para la misión se reduciría a 494 y el presupuesto de captación solo habría aumentado un 30%, lo que supondría que no permitiría hacer más cosas puesto que solo habría mantenido el poder adquisitivo del capital inicial.

Año	Presupuesto	ROI	Beneficio	Reinversión	Para misión
1	100	1	0	100	0
2	100	1,1	10	103	7
3	103	1,2	21	106	18
4	106	1,3	32	109	29
5	109	1,4	44	112	40
6	112	1,5	56	115	53
7	115	1,6	69	118	66
8	118	1,7	83	122	79
9	122	1,8	98	126	94
10	126	1,9	113	130	110
					494

Figura 2

Con el paso del tiempo, la distancia entre los resultados de ambas políticas se agrandaría aún más. En 15 años la política de fuerte reinversión en la captación de fondos produciría 7.328 para la misión, frente a 1.306 que obtendría con la otra opción.

Nos parece claro, pues, que una visión cortoplacista que pone el acento en minimizar la inversión en captación de fondos para destinar el máximo posible a la misión supone darse un tiro en el pie.

A la hora de confeccionar los presupuestos, la mejor forma de arbitrar las típicas disputas entre departamentos por la asignación de fondos es hacer números con una perspectiva de largo recorrido. Porque dejarse arrastrar por las muchas necesidades de recursos que a menudo tienen los programas son pan para hoy y hambre para mañana.

Conclusión

Para poner en marcha un programa de captación de fondos privados hay que dedicar una proporción significativa de recursos humanos, económicos, materiales y técnicos al desarrollo de esta actividad. Y hay que hacerlo de forma constante. Es más, a medida

que pasa el tiempo y la captación va fructificando, una parte de sus réditos ha de reinvertirse para generar aún mayores recursos.

Anexos

Figura 1

Año	Presupuesto	ROI	Beneficio	Reinversión	Para misión
1	100	1	0	100	0
2	100	1,1	10	105	5
3	105	1,2	21	116	11
4	116	1,3	35	133	17
5	133	1,4	53	160	27
6	160	1,5	80	200	40
7	200	1,6	120	260	60
8	260	1,7	182	351	91
9	351	1,8	281	491	140
10	491	1,9	442	712	221
					612

La captación de fondos siempre requiere de más y más recursos, hasta que llega un momento en que tiene un rendimiento marginal decreciente. Eso sí, a la vez que se desarrolla, proporciona excedentes económicos para sufragar más actividades programáticas y reforzar la estructura.

De entre todos los factores que contribuyen a su éxito, el más importante -en nuestra opinión- es la adecuada elección y organización de las personas que van a tomar parte en esta actividad.

Figura 2

Año	Presupuesto	ROI	Beneficio	Reinversión	Para misión
1	100	1	0	100	0
2	100	1,1	10	103	7
3	103	1,2	21	106	18
4	106	1,3	32	109	29
5	109	1,4	44	112	40
6	112	1,5	56	115	53
7	115	1,6	69	118	66
8	118	1,7	83	122	79
9	122	1,8	98	126	94
10	126	1,9	113	130	110
					494

También nos parece esencial que su actuación sea planificada con una visión de un modelo de financiación acorde con la naturaleza de la organización. Puede que se tarden muchos años en hacer realidad esa visión y que las circunstancias del momento aconsejen apartarse momentáneamente del camino, pero esa visión fija el rumbo que a la postre construirá el tipo de organización que su liderazgo quiere, no el que es dictado por sus financiadores.

TRANSFORMA

Academia creada por Ágora Social para dar respuesta a la creciente demanda **de formación especializada del tercer sector**. Reúne un plantel de profesorado con amplia experiencia práctica en el trabajo para asociaciones, fundaciones y otras entidades no lucrativas.

Aporta una formación activa, **conectada con la práctica diaria**, que facilita que cualquier persona que tenga que **recaudar fondos y comunicar su causa** aprenda a hacerlo con independencia de su bagaje académico y profesional.

ÁGORA SOCIAL

C/ Serrano Anguita, 13
28004. Madrid.
Tel. +34 679 158 116

info@agorasocial.com
www.agorasocial.com

