

Serie de Gestión de la Educación Superior

Número 4

La recaudación de fondos

Niels-Erik Andreasen, PhD
Rector emérito, Universidad Andrews
Berrien Springs, Michigan, EE. UU.

Michael Andreasen, BA
Vicerrector de Promoción Universitaria,
Universidad de Oregón
Eugene, Oregón, EE. UU.

La Serie de Gestión de la Educación Superior es producida y editada por el Departamento de Educación de la Asociación General de los Adventistas del Séptimo Día, 12501 Old Columbia Pike, Silver Spring, Maryland 20904, EE. UU.

Copyright © Departamento de Educación de la Asociación General.

Equipo Asesor

Lisa M. Beardsley-Hardy, directora de educación, Asociación General

Hudson E. Kibuuka, director asociado de educación, Asociación General

Mike M. Lekic, director asociado de educación, Asociación General, retirado

Faith-Ann McGarrell, editora, *The Journal of Adventist Education*

Julián Melgosa, director asociado de educación, Asociación General

John Wesley Taylor V, director asociado de educación, Asociación General

Prefacio

Esta monografía es la cuarta de una serie producida por el Departamento de Educación de la Asociación General de los Adventistas del Séptimo Día. La serie procura brindar una orientación a las principales cuestiones de educación superior, y está escrita primordialmente para los administradores que trabajan en el sector de la educación terciaria.

Una de las funciones del Departamento de Educación de la Asociación General es hacer arreglos y colaborar con la acreditación de todas las instituciones de educación superior operadas por la Iglesia Adventista del Séptimo Día. La Asociación Adventista de Acreditación de Escuelas, Colegios Terciarios y Universidades (AAA) cumple esta responsabilidad e identifica en su manual sus expectativas de la operación institucional. Las monografías de esta serie están diseñadas para ayudar a que los administradores mejoren la calidad institucional, en línea con las expectativas de la AAA y las mejores prácticas internacionales.

Este volumen ha sido escrito por dos eminentes recaudadores de fondos, sobre la base de sus muchos años de experiencia en recaudar millones de dólares para apoyar la educación superior. El doctor Niels-Erik Andreasen fue rector de la Universidad Andrews durante 22 años y, antes de ello, rector del Colegio Terciario de Walla Walla (ahora Universidad de Walla Walla). En 2017 enseñó las ideas de este volumen a los líderes educacionales del Consejo Consultivo de Educación Superior de la División de África Centro-Oriental, y a los educadores en una conferencia para la División Intereuropea en 2018. Todas las referencias en primera persona en este volumen se refieren a su experiencia personal. Michael Andreasen, un recaudador de la educación superior, es vicerrector de promoción de la Universidad de Oregón, en Eugene. Antes ocupó cargos de recaudación de fondos en la Universidad de Michigan y la Universidad de California, en Santa Bárbara e Irvine. Los apéndices contienen fichas de trabajo y ejercicios para ayudar en la preparación para la recaudación de fondos, además de ejemplos de planillas de recaudación de fondos, informes y una diversidad de cartas. Los administradores y el equipo de recaudación de fondos pueden usar estas fichas prácticas al trabajar juntos, o pueden ser usadas para un taller que sirva de lanzamiento de la recaudación de fondos.

Por su revisión constructiva del manuscrito, muchas gracias a Rachelle Bussell, RN, MA, CFRE, vicerrectora principal de promoción; David Colwell, CFRE, directivo de operaciones de promoción; y Julie Roth, asistente ejecutiva principal, todos ellos de Promoción de la Universidad de Loma Linda en Loma Linda, California, Estados Unidos. Gracias también a Beverly Rumble, editora emérita de *The Journal of Adventist Education*, por su contribución editorial efectiva.

Hace años, cuando era administradora en el Colegio de Medicina de la Universidad de Illinois, felicité al director de promoción de la universidad por su reveladora presentación sobre recaudación de fondos. “Soy cristiano –replicó para mi gran sorpresa–. Todos quieren tener un impacto positivo en la vida, y mi trabajo es un ministerio para conectar la pasión de los donantes con las necesidades de la universidad”. Ese es el corazón de la recaudación de fondos. El propósito de este volumen es mejorar las habilidades en un ministerio que conecta a los donantes, la institución terciaria y la misión de la educación superior adventista.

Lisa M. Beardsley-Hardy, PhD
Directora de educación
Asociación General de los Adventistas del Séptimo Día
Silver Spring, Maryland, EE. UU.

Las monografías de la serie de Gestión en Educación Superior están disponibles si contacta a:
Department of Education, General Conference of Seventh-day Adventists, 12501 Old Columbia
Pike, Silver Spring, MD 20904 U.S.A.; o puede descargarlas de: <http://education.gc.adventist.org>
(véase recursos/materiales de referencia).

Tabla de contenidos

<i>Prefacio</i>	3
<hr/>	
PARTE I: PREPARACIÓN PARA UNA RECAUDACIÓN EFECTIVA: UNA VISIÓN GENERAL	8
<hr/>	
TRES BREVES HISTORIAS	8
<hr/>	
DE LA DONACIÓN AL DONANTE	10
<hr/>	
RECAUDACIÓN DE FONDOS Y GOBIERNO	11
<i>Buen gobierno en funcionamiento</i>	12
<i>Elección del rector</i>	12
<i>Las finanzas</i>	12
<hr/>	
DONACIONES DIRECTAS Y PARA PROYECTOS ESPECÍFICOS	13
<hr/>	
EXPECTATIVAS ADICIONALES DEL DONANTE	14
<hr/>	
LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO EL CIMIENTO DE LA RECAUDACIÓN	15
<hr/>	
CUÁNDO SE ESTÁ LISTO PARA COMENZAR LA RECAUDACIÓN	16
<hr/>	
PARTE II. BUEN GOBIERNO PARA LA RECAUDACIÓN: LA FUNCIÓN DE LA JUNTA	16
<hr/>	
DESIGNACIÓN DE UNA JUNTA	17
<hr/>	
¿QUIÉN ES DUEÑO DE LA INSTITUCIÓN?	18
<hr/>	
¿QUIÉN ES LEGALMENTE RESPONSABLE POR LO QUE HACE LA INSTITUCIÓN?	19
<hr/>	
¿QUIÉN SUPERVISA LAS OPERACIONES EDUCACIONALES Y FINANCIERAS?	19
<hr/>	
RESPONSABILIDADES DE LOS MIEMBROS INDIVIDUALES DE LA JUNTA	21
<hr/>	
MIEMBROS DE JUNTA COMO DONANTES IMPORTANTES	23
<hr/>	
REGLAMENTOS DE LA JUNTA PARA LA RECAUDACIÓN	24
<hr/>	
OTRAS CUESTIONES DE LA JUNTA QUE PODRÍAN AFECTAR LA RECAUDACIÓN	25
<hr/>	
PARTE III. ADMINISTRACIÓN EFECTIVA PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: LA FUNCIÓN DEL RECTOR	26
<hr/>	
EL RECTOR COMO VISIONARIO	27
<hr/>	
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA IMPULSAR LA RECAUDACIÓN	29
<i>Estrategia 1: Consolidación</i>	29
<i>Estrategia 2: Hacer crecer el perfil institucional mediante sociedades</i>	30
<i>Estrategia 3: Revitalización y renovación</i>	31
<hr/>	
PARTE IV. PRINCIPIOS GUIADORES Y BUENAS PRÁCTICAS DE RECAUDACIÓN	34

INTEGRIDAD EN LA RECAUDACIÓN	35
RECIPROCIDAD CON EL DONANTE.....	36
RELACIONES CON EL DONANTE QUE CUENTAN.....	37
PART V. LAS DONACIONES Y LOS “PEDIDOS”	38
DONACIONES ANUALES	38
DONACIONES IMPORTANTES.....	39
DONACIONES TRANSFORMACIONALES.....	39
DONACIONES DE DOTACIÓN FINANCIERA VS. DONACIONES FUNGIBLES O CONSUMIBLES	40
LA CAMPAÑA ABARCADORA VS. LA CAMPAÑA POR PROYECTOS.....	40
PARTE VI. ORGANIZACIÓN, VISITAS, TÁCTICAS Y CONCRECIÓN	42
DONACIONES ANUALES (ENFOQUE, ORGANIZACIÓN, TÁCTICAS).....	42
<i>Pedidos directos por correo/carta</i>	42
<i>Promoción o recaudación por teléfono.....</i>	43
<i>Los mensajes de texto a los celulares.....</i>	43
<i>Donaciones en línea y uso de los medios sociales y el correo electrónico</i>	44
DONACIONES IMPORTANTES: IDENTIFICAR E INVOLUCRAR AL DONANTE	40
<i>Donaciones importantes y el departamento de desarrollo.....</i>	45
DONACIONES TRANSFORMACIONALES: FUNCIONES DEL RECTOR Y LA JUNTA.....	46
DONACIONES PLANIFICADAS Y DONACIONES DE BIENES RAÍCES	46
DONACIONES EN ESPECIES	47
PARTE VII. CAUSAS DE AMPLIA ATRACCIÓN	48
APOYO A ESTUDIANTES	48
PROYECTOS DE CAPITAL	49
PERSONAL DOCENTE E INVESTIGACIÓN.....	51
COMPROMISO DE FE Y APRENDIZAJE DEL SERVICIO	51
PARTE VIII. UNAS POCAS SUGERENCIAS FINALES DE RECAUDACIÓN	52
VOLUNTARIOS: ¿AYUDA O DOLOR DE CABEZA?	52
SOCIEDADES DE DONANTES	53
ESTABLECER BLANCOS DE DONACIONES: REVISIÓN Y EVALUACIÓN.....	53
GESTIÓN DEL TALENTO: CONTRATACIÓN, CAPACITACIÓN Y RECOMPENSAS	53
LA FUNCIÓN CRÍTICA DE UN SEGUIMIENTO OPORTUNO	54
TOMA DE DECISIONES BASADA EN DATOS: LA RECAUDACIÓN DE FONDOS EN EL SIGLO XXI	54

APÉNDICE A. EJERCICIO DE TALLER: CÓMO PREPARARSE PARA LA RECAUDACIÓN MEDIANTE EL DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO	50
APÉNDICE B. EJERCICIO DE TALLER: DESARROLLO DE UN PLAN DE RECAUDACIÓN.....	57
APÉNDICE C1. EJEMPLO DE PIRÁMIDE DE DONACIÓN POR UN MILLÓN	58
APÉNDICE C2. EJEMPLO DE PIRÁMIDE DE DONACIÓN POR DIEZ MILLONES ..	59
APÉNDICE D. EJEMPLO DE CARTA DE PEDIDO	60
APÉNDICE E. EJEMPLO DE CARTA DE AGRADECIMIENTO	61
APÉNDICE F. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE CAMPAÑA	62
REFERENCIAS	62
RESPALDO	Error! Bookmark not defined.

PARTE I:

PREPARACIÓN PARA UNA RECAUDACIÓN EFECTIVA: UNA VISIÓN GENERAL

TRES BREVES HISTORIAS

Hace algunos años durante un desayuno con exalumnos donantes, mi invitado se inclinó sobre la mesa, me miró directamente a los ojos, y preguntó:

—Si le diera un millón de dólares ahora mismo para el programa universitario en el que estoy más interesado, ¿cómo lo gastaría?

—Es fácil —le respondí espontáneamente—. Establecería un fondo de becas para estudiantes destacados y necesitados, de los cuales tenemos muchos. Pero cómo hallaría tanto dinero para darme ahora”, le dije.

—Es fácil —replicó—. Lo difícil es darlo de manera efectiva.

Esa pequeña anécdota señala el principio fundamental de la recaudación de fondos, o el desarrollo institucional, como también se la llama. En su base, recolectar fondos significa formular una causa o visión única dentro del colegio terciario o la universidad que atraiga el apoyo entusiasta de donantes (en lugar de identificar a donantes para cada una de las muchas causas importantes). La clave es hacer que la recaudación de fondos se enfoque en los donantes antes que en las donaciones. Eso explica por qué la recaudación de fondos efectiva a menudo no pide directamente a los potenciales donantes que den donaciones para el colegio o la universidad. Por el contrario, presentan a la institución de una manera convincente que identifique la causa o causas que los donantes han estado buscando.

Por supuesto, hay excepciones a este enfoque, como por ejemplo pedir simplemente ayuda financiera con la importante obra de educación o con la resolución de una crisis institucional actual. En ocasiones, estos énfasis directos funcionan, pero rara vez, o nunca, brindan en sí mismos un apoyo significativo a la institución y, en el peor de los casos, apenas cubren los costos del departamento de promoción. Por ello, una causa o visión convincente que atraiga la atención y el entusiasmo del donante es clave para una recaudación de fondos exitosa. Esa recaudación de fondos centrada en el donante tiene que ser el punto de partida. Cultiva relaciones, evoca entusiasmo, comparte una visión para una causa más grande, y prepara el camino para la tarea de “pedir”. Naturalmente, sin “pedir”, lo más probable es que no se produzca una donación. Sin embargo, permitir que el donante contribuya con capacidad plena requiere una visión compartida e inspiradora de lo que puede hacer la donación para la institución y su misión educacional. Una visión inspiradora casi siempre precede a la donación, y es clave para una filantropía centrada en el donante.

Es algo que aprendí de golpe a comienzos de mi experiencia en la recaudación de fondos. Me reuní con un potencial donante que, se había dicho, estaba interesado en uno de nuestros programas de ciencias, que enseñábamos en un edificio sumamente antiguo con laboratorios inadecuados. Por eso le pedí una gran cantidad de dinero que nos ayudaría mucho a mejorar el

programa de ciencias. Le pedí que lo hiciera por su antigua institución en ese momento de oportunidad. Pero yo había entendido mal. Él no era tan solo un exalumno generoso listo para que le pidieran ayuda. Estaba buscando una causa que lo había entusiasmado por mucho tiempo, pero a la que nunca había tenido la oportunidad de abrazar.

—¿Podemos realmente lograr nuestro objetivo con el monto que usted está proponiendo? —me preguntó.

—No —repliqué—. Estoy contando en que otros se sumen y colaboren con el resto de los fondos necesarios.

—Deme su pluma —exigió—.

Era una pluma estilográfica. Después de que se la di, la abrió y tachó el número que yo había escrito. Salpicando con tinta la página de compromiso, escribió una nueva cifra un treinta por ciento más elevada que la mía.

“Ahora está mejor”, dijo.

Su esposa, sentada cerca de él, lo miró preocupada y le preguntó:

—¿Podemos realmente contribuir con todo eso?

—Oh sí —replicó—. Es lo que necesitaba. Ahora me siento mucho mejor.

La causa correcta “pide” por sí sola, y la labor del recaudador de fondos es hacer que el donante se entusiasme con la posibilidad de dar, y facilitarle que lo haga.

Otra manera de decir esto es ver a los donantes como socios entusiastas de un emprendimiento atrapante. Permítanme ilustrar esto con una experiencia muy diferente. Una familia de donantes otorgó a la universidad una donación muy abultada para lograr un objetivo por el que habían soñado durante años, pero no habían podido alcanzar por su cuenta. El día después de recibir toda la donación en forma de acciones apreciadas, nuestro director de promoción y yo decidimos visitar a los donantes a sus hogares para agradecerles una vez más. Sin saber cómo agradecerles, por tanto, nos detuvimos en una florería y compramos todas las rosas en la tienda para expresar nuestro profundo aprecio por esa gran donación. Para mi sorpresa, al verme en la puerta con mis brazos llenos de flores, el donante exclamó: “No, no; no son ustedes sino nosotros los que estamos agradecidos de que han hecho posible que apoyemos esta espléndida causa y, de esa manera, cumplamos un sueño de toda la vida”. Pensé en las palabras de Jesús, citadas por el apóstol Pablo: “Más bienaventurado es dar que recibir” (RVR95), y en el consejo de Winston Churchill: “Nos ganamos la vida por lo que conseguimos, tenemos una vida por lo que damos”.

Estas tres anécdotas, todas ellas historias verdaderas, sirven para destacar un punto específico. La recaudación de fondos no tiene que ver primordialmente con pedir dinero sino con definir una gran causa o desafío y compartirlo con los donantes adecuados. Es allí donde comienza la filantropía. Pero ese punto, si bien es sumamente importante, no tiene que ser exagerado

indebidamente con exclusión de todo lo demás. Porque por supuesto, las donaciones también llegan cuando se las solicita. En efecto, un donante una vez me preguntó: “¿Por qué da la gente?” Su propia respuesta fue simple: “Porque alguien pide”. Sí, eso también es verdad. Aun las contribuciones puerta a puerta se producen simplemente en respuesta a que alguien las solicita. Y a veces, se reciben donaciones significativas meramente en respuesta a un pedido. Puedo incluso haber ocasiones en que un donante espera y anhela ser visitado por un recaudador de fondos. Sin embargo, el colegio o la universidad no debería esperar que esto sucediera.

DE LA DONACIÓN AL DONANTE

Este manual no está escrito primordialmente para ayudar con ese enfoque tradicional y por cierto honorable de comenzar con una llamada telefónica, concertar una cita seguida de una visita, concluyendo con un pedido y, con suerte, recibir una donación. Por cierto, hay muchas cosas que aprender de ese enfoque directo e histórico de recaudar fondos. Para tener éxito, es necesario pedir de la manera correcta, en el momento correcto, por el momento correcto. Todos los recaudadores serios de fondos tienen que aprender este enfoque y hacerlo bien. Hay talleres excelentes y muchos libros disponibles para ayudar a que los recaudadores de fondos tengan éxito en este enfoque, y hay mucho que todo recaudador de fondos, aun los experimentados, pueden aprender a hacer mejor y con mayor éxito. A pesar de ello, en este manual, estamos adoptando un desafío más grande y apasionante de la recaudación de fondos. Estamos buscando maneras de hacer que la institución esté tan llena de causas convincentes que atraiga socios y partidarios a su órbita, como si el campus fuera el lugar preferido en el que estar. Nuestro énfasis principal, por lo tanto, no es la donación (dinero), sino el donante (donante), y el objetivo no es simple solicitar una donación a la institución terciario o universitaria, por más importante que esta sea, sino traer a los donantes al ambiente de educación superior como socios, inversores y partidarios entusiastas. En mi experiencia he hallado que, al enfocarse en el donante en lugar de enfocarse en la donación, la recaudación de fondos tendrá más éxito y será más duradera para la institución y mucho más gratificante para el donante.

En breve, este manual busca explorar de qué manera una universidad, colegio terciario o seminario puede identificar y fomentar un círculo de partidarios, socios y donantes que dan una y otra vez, en ocasiones de importantes maneras, porque han sido completamente ganados por la causa que han decidido apoyar. Estas son donaciones que transforman instituciones, sean grandes o pequeñas, y son contagiosas. Comprendida de esta manera la recaudación de fondos efectiva puede en realidad ayudar a que una institución alcance grandes logros, simplemente porque trabaja duro para estar a tono con las aspiraciones y sueños de sus donantes y socios, y no quiere defraudarlos. La pregunta es, ¿cómo podemos articular la causa o visión para la cual trabajamos como administradores y recaudadores de fondos de la educación, de manera tal que los que nos apoyan se vinculen con la institución para apoyarla e impulsarla hacia adelante como si les perteneciera?

Un donante se sentó cierta vez en la gran mesa de su hermosa sala para conversar. Hablé, y yo mayormente escuché. (La mayoría de los recaudadores de fondos hablan demasiado. Jamás conocí a un recaudador de fondos que haya perdido una donación por escuchar demasiado). Hablé de su vida (había sido larga), de su familia (tenía muchos miembros), de su trabajo (había

sido gratificante y fructífero) y del sólido comienzo en la vida que había recibido de su *alma mater*, la universidad donde yo trabajaba en ese momento. De repente dejó de hablar, me miró directamente a los ojos, y con total sinceridad me hizo una pregunta simple y directa: “¿Puede asegurarme de que, en el futuro, cuando mis nietos, y sus hijos, tengan edad universitaria, podrán venir a esta universidad en que mi esposa y yo nos graduamos y recibimos una educación de primera clase, permitiéndoles que lleguen a ser profesionales cristianos competentes y comprometidos? ¿Es ese el tipo de universidad que usted representa? ¿Me puede prometer eso?”

Pensé por un momento en las facultades y departamentos de la universidad: Inglés, Historia, Religión, Biología, Ciencias Sociales, Música, Matemática, Arquitectura, Administración de Empresas, Fisioterapia, etc. ¿Educarían los profesores de esas carreras, todos los cuales conocía muy bien, a los nietos y bisnietos de ese hombre de la manera que él pedía? Mientras la pregunta me daba vueltas en la mente por unos segundos, y los rostros de los profesores pasaban rápidamente por mi mente, lo miré a los ojos y le dije:

—Sí, tengo confianza en que así será, exactamente como usted dice.

—Bien —dijo, y continuó—. Así es como estructuraré entonces la donación que hemos discutido.

RECAUDACIÓN DE FONDOS Y GOBIERNO

Cada donación está acompañada de una promesa que hay que cumplir. Esa promesa la hace el colegio terciario o la universidad, y tiene que ser cumplida para que la causa que evocó el interés del donante e inspiró la donación sea honrada por la institución y desarrollada aún más hasta que llegue a ser parte integral del futuro de la institución. Para asegurarse de que así sea, la institución tiene que evocar confianza en su trabajo de parte del donante, y eso es producto del buen gobierno. Por ello, la recaudación de fondos efectiva comienza con buen gobierno, y eso, como veremos, es obra de la junta directiva/junta administrativa/consejo universitario, que a partir de aquí denominaremos *la junta*. Promete que, mediante la mayordomía cuidadosa de la institución, la donación cumplirá con integridad los objetivos para los cuales fue dada y, en consecuencia, preparará el camino para un apoyo similar en el futuro.

El donante de la ilustración de más arriba, que me habló de educar a sus nietos y bisnietos, no esperaba que yo predijera el futuro de la universidad. Nadie debería pretender hacer algo semejante, dado que un donante serio no lo creería, y la mayoría de los donantes son personas inteligentes y realistas. Solo quería saber si la universidad tomaba con seriedad su misión y seguiría cumpliéndola. Eso realmente le resultaba importante, más de lo que yo me daba cuenta. Y así fue como, un tiempo después de que recibimos e implementamos su donación en el campus, decidió hacer una visita sorpresa sin contarle a nadie de sus intenciones. Salió de su hogar bien temprano por la mañana, llegó al campus sin ser notado al comienzo de las clases, y encontró un banco en el que, sin decir nada, se dedicó a observar durante varias horas a los estudiantes que se habían beneficiado con su donación. Los vio corriendo de una clase a otra, y yendo y volviendo de la sala para estudio grupal, cargando mochilas y blocs de notas. Al mediodía, se fue sin decir nada y regresó a su casa.

Unos días después, un estudiante se detuvo en mi oficina y me contó de un anciano extraño, de aspecto ligeramente familiar, que se sentó allí toda la mañana observando, sin decir una palabra. ¿Quién era? –se preguntaba él–. ¿Un inspector? La semana siguiente llegó una nota de parte del donante. “Sí –explicó–, solo quería observar a los estudiantes mientras estudian, y no le avisó de antemano de mi visita, dándole la oportunidad de armar un espectáculo” (¿Será que habría hecho algo así?) “Solo quería saber si este programa que financiamos funciona, y esperábamos que así fuera. Y concluí después de observar y escuchar a los estudiantes que así es. La universidad había cumplido con su promesa”. El buen gobierno se trata de cumplir las promesas, y por ello que la recaudación de fondos comienza con ello.

Buen gobierno en funcionamiento

El buen gobierno es responsabilidad de la junta institucional. Como veremos, la junta se reúne periódicamente, quizá unas tres o cuatro veces por año. Puede que nos preguntemos por qué el trabajo de la junta (de gobierno) es tan importante que aun la recaudación de fondos depende de ello. ¿Qué es lo que hace en realidad la junta? Aquí se presentan algunas de las funciones más importantes de la junta.

Elección del rector

La junta selecciona y designa a la autoridad máxima de la institución (rector o similar). En cierto sentido, esa es la función más importante de todas las funciones asignadas a la junta. En algunas instituciones, el rector también es el principal recaudador de fondos. Pero antes de que eso se ponga en funcionamiento, el rector suele seleccionar (y la junta aprueba o apoya) a un director académico (decano académico, vicerrector académico, o similar) y a otros de los principales administradores. Esos líderes reúnen a un personal docente para las facultades, los departamentos o los colegios terciarios en los que los estudiantes estudian un plan de estudios desarrollado por el personal docente bajo la conducción de los decanos y directores de departamentos. Ese plan de estudios también es votado por la junta y, de manera subsiguiente, publicado en el manual o catálogo de la institución. Ese documento llega a ser un tipo de contrato vinculante entre los estudiantes y los docentes. Cuando los estudiantes completan con éxito todas las asignaturas de estudio requeridas dentro del plan de estudio elegido, el personal docente recomienda esos estudiantes al administrador académico y entonces al rector para que se le otorgue el título al momento de la graduación. La graduación de los estudiantes en el momento oportuno, con buenos resultados y futuros prometedores nos lleva más cerca de la misión de la institución, y eso es esencial para recibir la atención de los donantes. Eso es parte de lo que significa buen gobierno.

Las finanzas

El rector también selecciona al gerente financiero general o tesorero (también con aprobación de la junta) para que prepare un presupuesto anual operativo, con provisión para gastos de capital y amortizaciones, y un modesto margen al final de la página del presupuesto: *Sin margen no hay misión*, se suele decir. Ese presupuesto tiene que ser votado anualmente por la junta antes del comienzo de cada ejercicio fiscal. No debería incurrirse en ningún gasto sin un presupuesto operativo votado por la junta. En muchas instituciones, esta es una de las tareas administrativas

más difíciles. En consecuencia, no resulta raro que algunos donantes pidan los balances financieros antes de involucrarse en una causa que tanto les interesa.

Una buena junta conoce y espera recibir un informe detallado del gerente general sobre el presupuesto operativo, además de los gastos de capital cuando se reúnan dos, tres o más veces al año. La administración presentará las variaciones al presupuesto, además de las medidas correctivas implementadas. Una pregunta importante relacionada con la recaudación de fondos es cuán bien la institución ha administrado sus operaciones financieras.

Una donante observó en cierta ocasión que a ella le gustaría darle un impulso a la universidad, colocarla en el mapa, por así decirlo, hacerla hermosa, un lugar de orgullo y servicio, un destino preferido para los estudiantes. Lo pensé por un momento, y entonces exclamé: “Maravilloso, tenemos un edificio sumamente antiguo en el campus, un edificio distintivo de gran valor histórico, una joya, pero necesita ayuda, una remodelación, y es algo que no hemos podido llevar a cabo por años, renovándolo por dentro y por fuera. Eso mejoraría todo el campus”.

La donante me miró con severidad y replicó: “Si quiere mejorar un edificio, compre pintura y pinceles, y píntelo. Es su edificio, y está encargado de mantenerlo. ¿Qué sucedió con su presupuesto de capital? Mi visión es para algo nuevo. ¿Cuál es su visión?” preguntó. Me puso en una situación incómoda, y me enseñó una lección sobre la responsabilidad universitaria y el entusiasmo de los donantes.

Prestar atención al capital y las amortizaciones (manteniendo la institución y sus instalaciones) es también importante para la recaudación de fondos. Por ello, por lo general no pedimos a los donantes que parchen lo que la administración no ha logrado hacer a lo largo de los años y la junta ha ignorado. Desarrollar una visión y una estrategia para el futuro es responsabilidad primaria de la administración, y es algo fundamental para la recaudación de fondos. Una junta atenta insistirá en que el gerente general mantenga las instalaciones físicas de la institución, sin el cual puede que el recaudador de la institución no logre apoyo externo. Eso también es buen gobierno.

DONACIONES RESTRINGIDAS Y PARA PROYECTOS ESPECÍFICOS

¿Qué áreas son las que probablemente se beneficiarán más de la recaudación de fondos, y cómo debería integrar la administración financiera las donaciones restringidas a sus operaciones financieras? La recaudación de fondos suele no ser lo mejor para financiar el mantenimiento del campus, ya sea de las instalaciones físicas o las actividades de servicio. Por supuesto, hay excepciones que no tenemos que pasar por alto. En ocasiones, un donante simplemente quiere ayudar donde la necesidad es más grande otorgando una donación sin restricciones, y esas son buenas noticias para el gerente general, en especial en un año financiero difícil. ¡Hay dinero que gastar!

A pesar de ello, cada vez más, sucede que los donantes se orientan más a los resultados que a la lealtad, y sus donaciones están restringidas. Hay razón para ello. La mayoría de los donantes desea apoyar causas o visiones sobre las que sienten entusiasmo, como lo hemos destacado, y,

por lo tanto, restringen el uso de su donación a un propósito específico. Al aceptar esa donación, la institución tiene que honrar esa restricción, ya sea para una instalación o programa, o para satisfacer una necesidad especial. Esto no implica necesariamente que el donante busca interferir con la administración, o desea poner todo su peso sobre la institución, o que busca microgestionarla. A los donantes simplemente les gusta apoyar iniciativas especiales o causas prometedoras. La mejor manera de acomodar esta clase de donación y el deseo del donante es que la administración desarrolle un plan estratégico para la institución y dentro de ella para identificar causas que exciten y motiven a los donantes. Eso también se encuadra bajo el ámbito del buen gobierno. Abajo se habla un poco más sobre el tema.

EXPECTATIVAS ADICIONALES DEL DONANTE

Por último, debería decirse una palabra sobre el apoyo de un donante a colegios terciarios y universidades cristianas, quizá involucrando a donantes que poseen expectativas específicas de las instituciones que apoyan en términos de compromiso de fe y estilo de vida en el campus. Es importante en esos casos que la administración de la institución, con el apoyo de la junta, conserve su integridad todo el tiempo. Por ello, la administración reconocerá honestamente que no todos en el campus ven de la misma manera, y que los estudiantes representan muchas familias, comunidades, culturas y puntos de vista diferentes. Por ejemplo, en el caso de los estudiantes de grado que llegan a la universidad por lo general a alrededor de los 18 años, después de haber sido criados en sus casas durante casi dos décadas, hay expectativas de los donantes que hay que tener en cuenta. En cierto sentido, son prestados por sus familias a la universidad, que esperan tenerlos de regreso cuatro o cinco años después, con mayor edad, más maduros, más inteligentes, más sabios, con una individualidad más distintiva y claros valores personales y de fe.

No deberíamos pretender con nuestros donantes de quiénes somos o qué es lo que buscamos para los estudiantes mientras están bajo el cuidado del colegio terciario o la universidad. La honestidad y la honestidad directa sobre quiénes somos y qué hacemos siempre es el mejor camino. Eso incluye la integridad intelectual en la enseñanza y la defensa de las normas éticas en la vida del campus. Para hacerlo bien, cada colegio terciario o universidad cristiana tiene que colocarse a sí mismo dentro de la órbita tanto de su fe religiosa como de sus aspiraciones académicas honestas. Asimismo, una institución terciaria adventista afirma la visión religiosa que ayudó a establecerla y apoya la misión de la iglesia que la patrocina. Hacer otra cosa corroería gradualmente el corazón de la institución y la dejaría sin alma. Sé cuán difícil puede ser esto en momentos difíciles; a pesar de ello, es algo fundamental y posible de resolución para una institución de educación superior, dada su inmensa capacidad y herencia espiritual. El buen gobierno también supervisa este aspecto del perfil de la institución, rehuendo de pretender otra cosa y abrazando la honestidad. La mayoría de los donantes aprecian sinceramente la fidelidad a la misión y la comunicación abierta sobre los valores institucionales.

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO EL CIMIENTO DE LA RECAUDACIÓN DE FONDOS

En resumen, el buen gobierno –la responsabilidad de la junta– y la gestión efectiva de la administración, que es designada por la junta para contribuir con el avance de la institución (véase las siguientes secciones)– son ambos prerequisites para la recaudación de fondos efectiva. Juntos persiguen una misión institucional clara y convincente de lo que hace la institución, y juntos, promueven una visión inspiradora y progresista de lo que espera llegar a ser. Es allí donde comienza la recaudación de fondos.

Pero hay una cosa más que la administración del colegio terciario o la universidad necesita considerar antes de llamar a la puerta del primer donante, o asistir al primer desayuno para donantes, o explorar el interés de un donante en un diálogo durante una cena. Antes de participar en cualquiera de estas cosas, la administración tiene que desarrollar, articular e implementar una estrategia institucional, en ocasiones denominado plan estratégico. Hay muchas definiciones de planificación estratégica para las instituciones de educación superior, pero los pasos claves incluyen:

1. Hacer que la institución pase de la misión a la visión;
2. Combinar la planificación financiera y académica para una calidad educacional mejorada; e
3. Integrar las necesidades y oportunidades externas con los recursos internos.

No importa qué definición usemos, la planificación estratégica tiene que ver con los desarrollos generales de la institución de educación superior. Usando un término del lenguaje militar, algunos han sugerido que la planificación estratégica lleva en primer lugar a la planificación estratégica, que es seguida por actividades operacionales. La planificación estratégica incluye a toda la institución, y en último al rector (y, por supuesto, a la junta, que ayuda a prepararla y entonces la vota). Entre esos participantes en la planificación estratégica, se destaca el personal de recaudación de fondos, ya sea que sea solo el rector o incluya al vicerrector o director de desarrollo con o sin el personal de apoyo. Este tipo de planificación es común en la mayoría de las instituciones terciarias y asume una importancia especial cuando la escuela contempla una nueva iniciativa de recaudación de fondos. Desarrolla confianza. En efecto, no debería contemplarse la recaudación de fondos sin ella.

La planificación estratégica en preparación para una iniciativa de recaudación de fondos tiene que incluir la representación de toda la institución, lo que incluye al principal directivo de recaudación de fondos y al director de inscripción o matrícula. Piense por un minuto en los tres aspectos de la planificación estratégica que se destacan más arriba. El primero de ellos –pasar de la misión a la visión– tiene que involucrar al rector. Solo esa persona puede explicar de manera efectiva cuál es el nuevo plan y qué hará para la misión del colegio terciario o la universidad. El contenido detallado del plan puede comenzar como ideas que presenta el personal docente y de apoyo (las mejores ideas tienden a provenir desde las bases de una organización), pero tienen que ser seleccionadas y clasificadas por los líderes y entonces explicadas por el rector. La segunda parte –la combinación de planificación financiera y académica– tiene que involucrar al gerente general, que tiene que hallar el financiamiento, sin el cual todo el plan terminará como un mero

documento de escritorio. La tercera etapa de integración de las necesidades y oportunidades externas con los recursos internos tienen que incluir la participación de los directores académicos, los encargados de la inscripción, y los recaudadores de fondos, porque se asume que estos tres grupos de individuos son lo que están más en sintonía con lo que está emergiendo fuera del campus entre los estudiantes futuros y sus futuros empleadores. Por lo tanto, estos líderes deberían tener la capacidad de informar al campus sobre qué es lo que buscan los estudiantes en la educación superior, ahora y en el futuro, e identificar cuáles son las causas que pueden entusiasmar a los potenciales socios de manera que quieran apoyarlas con entusiasmo. Antes de arrojarse de cabeza en ese plan de recolección de fondos, es bueno “meter primero el dedo en el agua”, por así decirlo, con un estudio de factibilidad. Eso significa simplemente probar la iniciativa estratégica emergente con un donante principal potencial, o con un grupo de donantes, individuos o grupos pequeños, para asegurarse de que el plan estratégico concuerde con el interés de los donantes.

CUÁNDO SE ESTÁ LISTO PARA COMENZAR LA RECAUDACIÓN

Durante el proceso de planificación estratégica, “se identifican oportunidades”, “se encienden fuegos”, y “se crean sueños” dentro de la institución y entre los socios externos. Estos están en armonía con la misión institucional, y contribuyen a su progreso con una visión renovada y más clara. Mientras tanto, la administración sacará punta a sus lápices, ajustará las operaciones financieras, y embellecerá las instalaciones que sirven a la vida académica, financiera y de la vida en el campus. Los miembros de la junta aguardarán con ansias las reuniones y sentirán una satisfacción creciente en el corazón. Cuando uno o más sienta este entusiasmo y diga: “Inclúyanme; me gustaría ser parte de esto; es un sueño hecho realidad; me gustaría subirme a este tren antes de que salga de la estación” —cuando suceda algo semejante, la institución estará lista para comenzar su iniciativa de recaudación de fondos. No obstante, ¿cómo se hace para que todos lleguen a ese punto de preparación para una iniciativa de recaudación de fondos?

Para responder a esa pregunta, nos volvemos a algunos detalles prácticos relacionados con las responsabilidades de gobierno de la junta (Parte II), a lo que le sigue una discusión de las responsabilidades de planificación estratégica de la administración (Parte III). Ambas partes son prerequisites para una iniciativa efectiva de recaudación de fondos (Partes IV-VIII).

PARTE II. BUEN GOBIERNO PARA LA RECAUDACIÓN DE FONDOS: LA FUNCIÓN DE LA JUNTA

El concepto clave en esta sección, que trata con la función de la junta del colegio terciario o la universidad en la recaudación de fondos, es cultivar la confianza en la institución y su misión educacional. Los inversores depositan su dinero en compañías que les gustan y en las cuales confían. Los generales movilizan ejércitos cuando tienen la confianza de la victoria. Las universidades admiten estudiantes de posgrado con quienes creen que llegarán a tener éxito. Los fabricantes desarrollan productos para los cuales tienen la confianza de que les aguarda un mercado. Los supervisores contratan asistentes que, creen ellos, llegarán a ser los mejores asociados. En cada caso, los planes de acción son motivados por un sentido de confianza.

De manera similar, los donantes a la educación superior están buscando colegios terciarios y universidades en las que puedan confiar –instituciones llenas de estudiantes vivaces, programas de calidad, docentes competentes y administradores progresistas– porque eso engendra confianza. Pero por sobre todas las cosas, los miembros mismos de la junta son los que cultivan la confianza en la institución. Sus voces son escuchadas con particular claridad porque (con excepción del rector) no son empleados de la institución. Sirven como voluntarios o miembros ex officio en la junta de la institución porque tienen confianza en ella. Los miembros de la junta no se designan a sí mismos, ni son empleados por la institución, con excepción del rector. Entonces, ¿cómo son seleccionados? Eso nos lleva a la pregunta de quién es dueño de la institución. En la Iglesia Adventista del Séptimo Día, los dueños de una institución terciaria suelen ser denominados los miembros corporativos de la institución. Se reúnen intermitentemente para escuchar informes, aprobar la constitución y los estatutos de la corporación; es decir, es la entidad legal de la institución, que toma un número de otras decisiones importantes según lo estipulan los estatutos.¹

DESIGNACIÓN DE UNA JUNTA

Dado que los miembros corporativos no pueden por sí solos seguir de cerca a la institución en el día a día, la primera y más importante tarea en la sesión de los miembros es designar una junta para el colegio terciario o la universidad, y encomendarle la tarea de ser responsable de la operación de la institución, asegurándose de que busque su misión y cuente con los recursos necesarios para el éxito. Eso es lo que queremos decir con gobierno: es lo que hace la junta. Nada apela más a un donante principal como el buen gobierno, lo que resulta en un colegio terciario o una universidad bien administrada.

En este punto en nuestra discusión sobre la recaudación de fondos, un rector apresurado podría preferir saltarse el tema del buen gobierno y dirigirse directamente a la discusión de los donantes y sus donaciones (Partes IV-VIII). Eso podría resultar tentador, pero no es sabio. Implementar un buen sistema de gobierno vale el tiempo y el esfuerzo que demanda, porque brinda una confianza tranquila en la institución a los potenciales donantes, en especial a los donantes principales.

Ahora podemos continuar nuestra discusión de la función de la junta para cultivar la confianza, haciéndonos algunas preguntas aclaratorias relacionadas con la junta de la institución. Son preguntas que hacen a veces los donantes.

1. ¿A quién le pertenece de la institución?
2. ¿Quién es responsable legalmente de lo que la institución hace?
3. ¿Quién supervise las operaciones educacionales y financieras?

¹ Véase, *Reglamentos eclesiástico-administrativos de la Asociación General*, FE 20 10, por una descripción del propósito, la composición, la estructura y los deberes de la junta de un colegio terciario o universidad.

¿A QUIÉN LE PERTENECE LA INSTITUCIÓN?

La mayoría de las universidades, colegios terciarios y seminarios teológicos adventistas son operados por una entidad específica de la iglesia y figuran en el *Seventh-day Adventist Yearbook*.² En el presente, cuatro instituciones de educación superior pertenecen a la Asociación General y son nombradas como instituciones de la Asociación General. Otras pertenecen y figuran como instituciones de las divisiones, y aun otras figuran bajo las uniones asociaciones o uniones misiones. Algunas instituciones adventistas pertenecen y son operadas de manera independiente de cualquier entidad de la iglesia, pero aún se consideran adventistas y buscan contribuir a la misión de la iglesia. A diferencia de las universidades que son propiedad de la iglesia, por lo general no suelen ser acreditadas por la AAA (Asociación Adventista de Acreditación) sino que pueden contar con el apoyo de asociación de acreditación pública o profesional o de los gobiernos locales o agencias regionales. Y por lo general se autofinancian y no reciben apoyo financiero de ninguna entidad de la iglesia. A pesar de ello, los donantes pueden apoyar ambos tipos de instituciones, y a veces quieren saber cuáles son las relaciones entre estas instituciones independientes y regulares patrocinadas por la iglesia, dado que eso podría tener un impacto sobre la portabilidad de los registros académicos de los estudiantes entre ellas y, de esa manera, determinar la capacidad de los estudiantes de pasarse de una institución a otra si así lo desearan.

La mayoría de las universidades, los colegios terciarios y los seminarios teológicos (118 de ellos distribuidos en el mundo, al 31 de diciembre de 2019)³ operan bajo el paraguas de la propiedad oficial de la iglesia. Es natural que no es posible que la iglesia como un todo –es decir, todos sus miembros y líderes– sea la propietaria en un sentido práctico. Por lo tanto, la junta directiva de la entidad eclesiástica respectiva será la propietaria legal cuando se lleve a cabo una sesión de la junta para la institución en cuestión. O esa responsabilidad puede ser cedida a un grupo de miembros corporativos compuestos por individuos seleccionados de los miembros de la junta directiva de la iglesia, el colegio terciario o la universidad, exalumnos u otros. La propiedad de la institución suele estar especificada en un conjunto de documentos legales (constitución y reglamentos, estatutos o similares). Estos están archivados en la sede de la unidad organizacional eclesiástica respectiva y, por lo general, también en alguna oficina del gobierno local. Los estatutos o la inscripción con el gobierno autorizan que la institución lleve a cabo sus actividades en el lugar especificado, es decir, que admita estudiantes y otorgue títulos. En algunos lugares, esa autoridad es otorgada por ley, por un acto de gobierno. Se requiere que los propietarios, en la forma de miembros corporativos, se reúnan periódicamente en sesiones debidamente convocadas, por lo general al menos cada tres a cinco años o con mayor frecuencia para llegar a cabo los deberes del “propietario” del colegio terciario o la universidad.

Por lo tanto, en respuesta a la Pregunta 1: “¿A quién le pertenece la institución?”, ni el personal docente, ni el rector de la institución, ni el presidente de la junta, ni la unión asociación, ni la división, ni el presidente de la Asociación General es dueño de la institución. Los miembros

² *Seventh-day Adventist Yearbook*: <https://www.adventistyearbook.org>.

³ *Informe estadístico anual 2020, tomo 2, Informe de la Asociación General de los Adventistas del Séptimo Día*; Secretaría de Archivos, Estadísticas e Investigaciones 2019, Silver Spring, Maryland, EE. UU., 87: <https://documents.adventistarchives.org/Statistics/ASR/ASR2020A.pdf>.

corporativos son los propietarios, los que se benefician cuando la institución prospera, y que pierde si la institución fracasa o cierra. Incidentalmente, eso explica por qué solo los miembros corporativos, o la junta directiva de la iglesia, según sea el caso, pueden deshacerse de los bienes de la institución, porque esa es la prerrogativa exclusiva del propietario.

Un importante donante a la educación adventista me informó en cierta ocasión que un colegio que estaba pasando por una situación difícil le había solicitado con urgencia una gran donación. No sabía qué hacer y me pidió consejo, algo que no podía hacer (por conflicto de intereses). Pero le sugería que debía tener una discusión franca de la cuestión con el “dueño” legal de la institución: en este caso, representado por un presidente de unión asociación que presidía la junta y que, en consecuencia, podía hablar en nombre del propietario. El donante potencial no sabía simplemente si el “dueño” apoyaría su donación potencial con una estrategia institucional sólida, o tenía otros planes para la institución en problemas, como por ejemplo cerrarla, fusionarla con otra, o venderla. Por ello, en este caso, la junta en cuestión, o la entidad corporativa designada, es el propietario legal del colegio terciario o la universidad. Y el potencial donante tiene buenas razones de saber qué está pensando el dueño de la institución.

¿QUIÉN ES RESPONSABLE LEGAL DE LO QUE HACE UNA INSTITUCIÓN?

La junta del colegio terciario o la universidad tiene el mandato de parte del “propietario” corporativo de la institución de gobernar de tal manera que cumpla con éxito su misión, de acuerdo con todos los documentos legales pertinentes, acta constitutiva y reglamentos internos. Dado que la junta, como hemos visto, tiene responsabilidades de gobierno, pero no de administración, procede inmediatamente a reunir un equipo de administración al designar un rector y otros administradores para que brinden liderazgo continuado, diario y práctico de manera de cumplir con lo que hay que hacer. Así es como la junta cumple con su responsabilidad legal para el colegio terciario o la universidad, y sus miembros individuales suelen estar protegidos por un seguro en caso de que las decisiones de la junta sean disputadas en la corte. Con ese nivel de responsabilidad de la junta para el bienestar del colegio terciario o la universidad, no es de sorprender que las juntas efectivas a menudo se involucren profundamente en actividades de recaudación de fondos, como veremos.

¿QUIÉN SUPERVISA LAS OPERACIONES EDUCACIONALES Y FINANCIERAS?

Puede que la junta de la institución terciaria se reúna tan solo unas pocas veces al año, pero su importancia para el bienestar de la institución, para la supervisión de las operaciones educacionales y financieras y, específicamente, para la recaudación de fondos, es realmente desproporcionada respecto de la infrecuencia de sus sesiones. Pero antes de considerar esto aún más, tenemos que preguntarnos de qué manera se selecciona y designa a los miembros de la junta. Eso suele ser detallado en un documento legal de incorporación, archivado en una oficina pública, que autoriza a la institución a llevar a cabo sus tareas en la ubicación declarada, como hemos visto. En otras situaciones, esa autorización puede ser incluida en una ley de gobierno (un documento legislativo, como hemos destacado). Esos tipos de documentos pueden incluir a los

estatutos que explican cómo funciona el sistema de gobierno de la institución, quiénes y cuántas personas prestan servicios en la junta, cómo son seleccionados, y por cuánto tiempo.

La razón subyacente para todo esto es que la institución fue establecida para servir el “bien público” al implementar su misión educacional. Puede que el público de un colegio terciario o la universidad adventista esté compuesto mayormente por miembros de iglesia, pero también por individuos de la comunidad local, o de una región más grande, dependiendo todo de la misión y ubicación de la institución. Eso explica por qué los miembros de la junta suelen ser seleccionados para representar los intereses de esos diversos públicos, jamás tan solo sus propios intereses, y para asegurarse de que la institución cumpla sus obligaciones a los que dependen de sus servicios. Esos diversos públicos que son servidos por el colegio terciario o la universidad también poseen el beneficio de extender el potencial de la recaudación de fondos. Cuando más son las personas a las que sirve la institución, más potenciales partidarios puede identificar. La junta, bajo su responsabilidad de gobierno, agrada el alcance del servicio de la institución y, por lo tanto, su alcance a los partidarios y donantes potenciales. Algunas juntas establecen una comisión de recaudación de fondos de la junta, lo que podría incluir a participantes de la comunidad que estén interesados en la filantropía educacional.

Desde un punto de vista financiero, muchas instituciones de nivel terciario (y, por cierto, todos los colegios terciarios y universidades adventistas) son corporaciones “sin fines de lucro”. Eso significa que si bien sus operaciones deberían mostrar un superávit al fin del ejercicio (como veremos), no están diseñadas para que alguien gane dinero. Los beneficiarios no son propietarios o accionistas que buscan lucrar con las operaciones como es el caso de las entidades con fines de lucro. En el caso de los colegios terciarios o universidades sin fines de lucro, ni el administrador ni los miembros de la junta pueden beneficiarse financieramente de las operaciones en forma de bonos o beneficios adicionales como recompensa por la generación de una ganancia financiera. Los incentivos para que un administrador tenga éxito en una institución terciaria cristiana jamás son monetarios, sino el gozo y la satisfacción de servir a una buena causa. Los salarios y reintegros por los gastos asociados con el cumplimiento de su tarea son establecidos por reglamentos de remuneración de la junta y están limitados a lo que brindan esos reglamentos o votos de la junta. El recaudador principal de la institución debería poseer un conocimiento funcional de esas cuestiones financieras y ser capaz de discutirlos con los potenciales donantes: con todo el que tenga alguna participación y, por lo tanto, esté interesado y entusiasmado por los programas educacionales que se ofrecen. El buen gobierno engendra confianza pública en la administración financiera de la institución, y eso es algo invaluable para la recaudación de fondos.

Después de una visita que finalmente llevó a una gran donación a la universidad, un importante donante me detuvo en cierta ocasión cuando salía de su inmensa casa.

—Dígame —me preguntó—. ¿Cómo llegó aquí desde el aeropuerto?

—Tengo un auto alquilado —repliqué—. El que dejé allí junto al portón de entrada.

—Oh, esa cosita —comentó con una sonrisa.

—Sí, pero anda bien —repliqué.

—¿Y dónde se alojará esta noche?

—Con amigos, en un pueblo cercano —le respondí—. Son buenos amigos, y trato de parar con ellos, porque eso me ayuda a controlar los gastos de viajes de la universidad.

Él no me habría criticado por conducir un automóvil grande y alojarme en un lindo hotel en la ciudad. El rector y el personal de recaudación no necesitan usar lo más barato; en efecto, eso puede reflejarse de manera negativa en la institución que representan. Pero la confianza también es importante, y el recaudador debería dejar en claro que la institución sirve al bien público, que es la única beneficiaria de sus operaciones, y que se puede confiar en los que trabajan en ella para que colaboren con el progreso de los intereses de la institución en todo momento, y no con sus propios intereses. Esto también es parte de las responsabilidades de supervisión de la junta.

RESPONSABILIDADES DE LOS MIEMBROS INDIVIDUALES DE LA JUNTA

Este podría ser un buen momento para reflexionar por tan solo un momento en las responsabilidades de los miembros individuales de la junta en su trabajo de gobierno por el colegio terciario o la universidad. Se encuadran en tres áreas distintivas,⁴ cada una de las cuales tiene un impacto sobre la recaudación de fondos, a saber (1) gobierno, (2) representación y (3) apoyo financiero.

Gobierno. Una primera importante responsabilidad de gobierno de la junta, como hemos visto, comienza generalmente durante la primera reunión de la primera junta y se produce intermitentemente a partir de allí cuando se produce una vacante. Es designar (o volver a designar) al principal directivo (rector del colegio terciario o la universidad, o similar). Esa puede que sea la actividad de gobierno más importante que asuma la junta, y por lo general se lleva a cabo después de una cuidadosa revisión de un número de candidatos que ya sea cuentan con una recomendación o que han señalado su interés en el cargo. Entre las calificaciones de los candidatos para rector tiene que encontrarse ya sea la experiencia o la apertura a la recaudación de fondos. Volveremos más adelante a la responsabilidad que tiene el rector de recaudar fondos.

Otra responsabilidad fundamental de gobierno de la junta es el presupuesto anual, lo que incluye el capital, la amortización, los préstamos, etc. La junta vota el presupuesto antes de cada ejercicio y después de haberse asegurado de la integridad de la administración financiera (en habla común, se dice que el presupuesto tiene que estar “bien pulido” antes de ser enviado para que la junta lo vote). Puede que esta sea la parte más difícil del gobierno de la junta. Garantiza que los programas educacionales votados periódicamente para los cuales se han registrado los estudiantes tendrán financiamiento y serán implementados tal como se lo prometió en el catálogo, y que los estudiantes podrán graduarse cuando hayan completado con éxito todos los requisitos publicados de sus respectivos títulos y diplomas. Sin esa seguridad, la recaudación de fondos se torna sumamente difícil. Pero con buena gestión, programas de estudio impulsados por

⁴ Por lecturas adicionales, véase Laughlin y Andringa, 2007, 4ff.

la misión y presupuestos adecuados, los donantes hallarán en la institución causas que les producirán gran entusiasmo y para las cuales podrían brindarle apoyo adicional.

Esas dos áreas de responsabilidades de los miembros de la junta para un buen gobierno, la selección de un rector y la aprobación de un presupuesto, se aplican solamente cuando la junta está en sesión durante las reuniones debidamente llamadas por las en ocasiones preguntas, al rector y a otros administradores que son elegidos (o confirmados) por la junta para que tomen las decisiones diarias en nombre de la institución.

Representación. La segunda responsabilidad de los miembros de la junta, representación, se aplica durante todo el tiempo en que los miembros prestan servicio, lo que incluye entre sesiones. Esa responsabilidad significa que los miembros de la junta tienen que representar los intereses de la institución en todo momento de una manera positiva y que brinde apoyo. Los miembros de la junta que cumplen bien esa función también pueden ser grandes impulsores de la recaudación de fondos. Si son administradores de la iglesia, pueden ayudar a que las congregaciones y las familias tengan confianza en el colegio terciario o la universidad como un buen lugar para que estudien sus hijos; y si existen objeciones, pueden escucharlas y ayudar a iniciar diálogos entre la iglesia y el colegio terciario o la universidad. Si son representantes de la comunidad, pueden hablar de la institución en sus lugares de trabajo e intercambios comerciales; en efecto, toda vez que tengan contactos con la comunidad. Eso puede extender grandemente los contactos e influir sobre la efectividad de la recaudación de fondos. Esta responsabilidad también recomienda que los miembros de la junta sean diversos para que, juntos, puedan comunicarse bien con tantos donantes potenciales como les sea posible, de gente de todos los trasfondos. La diversidad de edad, sexo, trasfondo étnico, estatus económico, trasfondo profesional y de negocios puede ayudar a que los miembros de la junta lleguen a ser defensores de la institución en lugares inusuales. Puede que esta segunda responsabilidad no llegue naturalmente a todos los miembros de la junta. Puede resultar útil la orientación o talleres para los miembros nuevos de la junta, que estén a cargo de un coordinador capacitado.

Hace algunos años, la universidad donde trabajaba había recaudado la mayor parte de los fondos para un gran proyecto de edificación y expansión, pero no había lo suficiente para el mobiliario de las salas de conferencias, las salas para estudiantes y las oficinas de los docentes. Una miembro de la junta que por lo general decía poco durante las reuniones recordó repentinamente algo que solo ella sabía y habló. Reportó que, durante más de veinte años, ella había participado de “la Recolección” para su iglesia local y recaudado dinero para las misiones cristianas, y que el presidente de una gran empresa de muebles de su pueblo, todos los años, sin falta, le había dado una suma muy modesta.

—¿No podría hablar con él? —me preguntó.

—Sí —le repliqué—. Si puede concertar una cita, allí estaré.

Después de un desayuno muy temprano la semana siguiente, el presidente de la compañía me llevó a la sala de exposiciones de muebles de su compañía y me hizo sentar en muchas sillas diferentes para que pudiera seleccionar una cómoda para nuestros estudiantes y los docentes.

—¿De qué costo estamos hablando? —pregunté.

—Ahora no —me respondió—. Primero encuentre una buena silla, y dígame cuántas necesita para los 6500 metros cuadrados de ese edificio educativo.

Y así fue como conseguimos sillas, escritorios, bibliotecas, etc. Los miembros de la junta que representan los intereses del colegio terciario o la universidad abriendo las puertas en la comunidad a las donaciones de efectivo o en especies representan una oportunidad de recaudación de fondos que suele ser usada lo suficiente.

Apoyo financiero. Brindar apoyo financiero es la tercera responsabilidad de los miembros de la junta. Todos los miembros de la junta deberían brindar algún tipo de apoyo financiero, sea este pequeño o grande, a la institución, de sus propios recursos, de los recursos de los empleados, o de socios de negocios, como en la ilustración de más arriba. Muchas agencias de financiamiento esperan en realidad el ciento por ciento de participación de los miembros de la junta en el apoyo financiero de la institución en cuya junta sirven, antes de brindar apoyo de su parte. Lo que es más, un miembro de la junta difícilmente pueda esperar que la administración recaude fondos para las iniciativas y los proyectos votados por la junta sin interesarse personalmente en el financiamiento. En este caso, el porcentaje de la participación de los miembros de la junta es más importante que los montos dados.

LOS MIEMBROS DE LA JUNTA COMO DONANTES IMPORTANTES

Al pensar en los miembros de la junta como donantes, algunas instituciones buscan identificar a miembros de junta acaudalados que puedan realizar importantes contribuciones financieras. Esta práctica común tiene méritos, y abundan ejemplos de importantes donaciones recibidas de esa manera. Sin embargo, esa práctica tiene desventajas. Las primeras dos responsabilidades de la junta, el gobierno y la representación, no son para todos, y algunas personas que de propia cuenta llegaron a ser acaudaladas no les interesa pasarse simplemente discutiendo designaciones de docentes, iniciativas de investigación, cuestiones de la vida estudiantil, programas académicos, etc., prefiriendo por el contrario administrar sus actividades de negocios. “Si realmente les caigo bien, no me hagan parte de la junta”, me dijo un potencial miembro de la junta; “pídanme apoyo, y yo los dejaré que administren la universidad”. Así lo hice. Otro que había expresado gran interés en el apoyo financiero de una gran universidad quedó un tanto desilusionado con los detalles de gobierno de la junta, demasiadas minucias en la agenda de la junta, dijo. Por el contrario, decidió permanecer involucrada a la distancia, y así fue que redireccionó su interés filantrópico hacia algo menos complicado que el gobierno del personal docente y la vida estudiantil. Está preparado para esa respuesta al considerar a los candidatos de la junta sobre la base de sus bienes. Puede tener algunos puntos en contra. En ese caso, puede ser una buena alternativa hallar una función alternativa como voluntario donde esos individuos puedan ayudar a la institución sin acumular frustraciones respecto de la manera en que se lleva a cabo la educación superior. Por ejemplo, esos individuos podrían servir de manera muy efectiva en una comisión de asesoría filantrópica conectada con la junta.

En general, la mejor manera es identificar a individuos que estén dispuestos a asumir las tres responsabilidades de los miembros de la junta. Algunos serán ricos en ideas, otros en fondos y algunos serán los mejores voceros de la institución. Todos son necesarios y, a su manera, todos los buenos miembros de la junta ayudarán con la recaudación de fondos, ya sea en forma directa o indirecta.

REGLAMENTOS DE LA JUNTA PARA LA RECAUDACIÓN

Además de las responsabilidades de gobierno más generales que descansan sobre la junta, unas pocas acciones importantes de la junta se ocupan específicamente de la recaudación de fondos. Estas deberían estar a disposición de los recaudadores de fondos del colegio terciario o la universidad. Asumen la forma de reglamentos de junta que gobiernan las actividades de recaudación de fondos y la asignación de las donaciones. Una manera de asegurarse de que se sigan esas acciones y directivas de la junta es incluirlas, junto con todos los demás reglamentos y acciones, en un manual de reglamentos de junta (BPM).⁵ Ese documento, desarrollado por la junta, especifica en gran detalle de qué manera funciona la junta y qué reglamentos ha establecido para que sean implementados por la administración. Aquí se presenta una muestra de algunos reglamentos votados por la junta que gobiernan la recaudación de fondos:

1. Todas las iniciativas de recaudación de fondos propuesta, ya sea para las instalaciones, equipos o el programa educacional tiene que contribuir al progreso de la misión de la institución y necesitan estar en armonía con su visión estratégica. Puede que algunas donaciones propuestas no encajen y puedan terminar siendo una distracción en lugar de ser un ayuda para la misión de la institución. Deberían rechazarse, por más difícil que resulte esto. Por ello, el apoyo de los donantes y la visión institucional tiene que estar alineados desde el mismo comienzo.
2. Sucede que el rector del colegio terciario o la universidad, con el apoyo de la junta, podría aceptar o en algunos casos rechazar una donación que proponga el donante. Asimismo, la institución se reserva el derecho de determinar de qué manera se acreditará una donación o cómo será reconocida, lo que incluye cómo honrar o nombrar al donante. Ese nombramiento no tiene que llegar a ser una distracción de la misión de la institución. Para evitar cualquier malentendido de este tipo, la institución podría establecer un reglamento formal interno de aceptación de una donación y nombramiento a la que puede recurrirse de antemano en las discusiones con los potenciales donantes.
3. El rector podría designar límites para donaciones irrestrictas más pequeñas, según lo determine el reglamento de la junta. Donde sea posible, esa donación o un porcentaje

⁵ Por una discusión completa y un Desarrollo de un Manual de Reglamentos de la Junta, véase Laughlin y Andringa, 2007.

significativo de ella debería estar dirigida idealmente a un fondo o programa a largo plazo, de manera de brindar el reconocimiento y el aprecio al donante, si así se lo desea. Esa asignación de parte del rector debería ser informada a la junta. Sin embargo, la designación de grandes donaciones irrestrictas (los límites tienen que ser determinados por la junta) tienen que ser votados por la junta por recomendación del rector.

4. No se activará una dotación financiera financiada por uno o más donantes en beneficio de la institución, sus estudiantes, el personal docente o las instalaciones hasta que el principal invertido haya alcanzado cierto momento, según lo establezca el voto de la junta.
5. Las donaciones a la institución que requieren gastos, ya sea al momento de la donación o en el futuro, de fondos institucionales (más allá de los gastos básicos) serán aprobadas por voto o reglamento de junta, por recomendación del rector. Esas donaciones podrían incluir bienes inmuebles, activos morosos dados para financiar una fundación benéfica o anualidad, o donaciones planificadas de dudoso valor residual. Todos los detalles aplicables deberían ser registrados en un acuerdo de donaciones entre el donante y la institución.

Estas provisiones predeterminadas (se podría añadir otras según sea necesario) protegen al recaudador de fondos de aceptar, en un momento de entusiasmo, donaciones que lleven a expectativas de parte del donante que la institución no puede cumplir. Es mejor explicar esas provisiones desde el mismo comienzo y acaso reestructurar entonces la donación de manera más prometedora y realista.

OTRAS CUESTIONES DE LA JUNTA QUE PUEDEN IMPACTAR SOBRE LA RECAUDACIÓN

Hemos hablado de la responsabilidad de la junta y sus miembros individuales. La junta no es dueña del colegio terciario o la universidad; por el contrario, representa los intereses de los dueños al brindar buen gobierno a la institución. Lo hace así al designar un rector y llevar a cabo la administración diaria en colaboración con un equipo de asociados en la administración. También vota y monitoriza regularmente los presupuestos anuales operativos y de capital, autorizando de esa manera a la administración a que cubra los gastos que se requieren para brindar programas educacionales. La junta tiene muchas más responsabilidades cuando se reúne en sesión. La mayoría de ellas no impactan directamente la recaudación de fondos, con dos importantes excepciones: programas educacionales y los programas de vida estudiantil.

Trataremos con estos temas de manera más extensiva en la siguiente sección, por lo que aquí solo diré: Los programas educacionales son desarrollados por la administración académica de una institución (vicerrector académico, director académico, decano, directores de departamento, etc.). El resultado es una serie de planes de estudio que los estudiantes pueden cursar una vez que son admitidos al colegio terciario o universidad. Estos programas de estudio son publicados en el

catálogo de la institución, que funciona como un contrato entre el estudiante y la institución, un documento cuasilegal que expresa que cuando los estudiantes debidamente admitidos a la institución han completado con éxito todos los requisitos de un determinado plan de estudios, la institución les conferirá sus respectivos títulos o diplomas. Si no se ofrecen a los estudiantes admitidos los cursos de estudio en cada plan de estudio, o se ofrece docentes o las prácticas requeridas, eso puede hacer que la institución tenga una responsabilidad legal con los estudiantes. Por ello, todos los programas académicos que ofrece la institución deberían ser votados por la junta, junto con un presupuesto adecuado para que sean dados en el momento adecuado según se describe en el manual. Al hacerlo, la junta, que trabaja por medio de la administración de la institución, asume alguna responsabilidad moral y legal respecto de los estudiantes admitidos, al ayudarlos a completar sus estudios. Si no se cumple esa responsabilidad, es muy difícil y ni siquiera debería intentarse recolectar fondos.

De manera similar, la junta aprueba un conjunto de expectativas y responsabilidades de ciudadanía de parte de los estudiantes y el personal. Algunos de ellas resultan de las expectativas del estilo de vida de la iglesia, mientras que otras pueden originarse en las regulaciones públicas. Aunque no está directamente relacionada con la recaudación de fondos, si la administración o la junta, o ambas, no asumen su responsabilidad por la conducta ética de las actividades educacionales y la vida en el campus puede causar una interrupción de la obra del colegio terciario o la universidad y su recaudación de fondos, y puede llevar a la pérdida de donaciones significativas para la institución, o forzarla a privarse de donaciones planificadas. Por otro lado, el buen gobierno que asume responsabilidad por las normas éticas elevadas en todas las actividades educacionales y la vida en el campus brinda a la institución una posición más sólida desde la cual tratar con las expectativas de los donantes.

PARTE III. ADMINISTRACIÓN EFECTIVA PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: LA FUNCIÓN DEL RECTOR

Algunos asumen que el rector tiene que llegar a ser el principal recaudador de fondos del colegio terciario, la universidad o el seminario teológico. En efecto, el rector que tenga éxito al recaudar fondos suele ser descrito con una fuerza impulsora invencible, alguien que pasa largas horas en aeropuertos, con vehículos de alquiler, y en llamadas a donantes, y quien regresa a casa con trofeos monetarios, como por ejemplo becas para los estudiantes, apoyo a las investigaciones para el personal docente, financiación de nuevas instalaciones, y creciente dotación financiera. No apoyo ese enfoque de mirada única del liderazgo educacional. Como lo expresó un muy exitoso rector universitario que se jubiló hace poco, liderar con éxito una universidad, el título que a veces se le da al rector de CEO no significa “Chief Executive Officer” (Gerente General Ejecutivo) sino “Chief Educational Officer” (Gerente General Educativo). El rector jamás tiene que olvidar la parte educativa, y recaudar tan solo dinero para la institución no necesariamente la transforma en una gran institución; ¡solo la educación lo hace! A pesar de ello, no es inusual que los rectores de universidad dediquen del treinta al cuarenta por ciento de su carga horaria en recaudar fondos: no pensando tan solo en ello sino realmente haciéndolo. Lo que es más, un programa de recaudación de fondos de éxito necesitará un director de desarrollo que coordine la planificación y las actividades, pero eso apenas reduce el compromiso de tiempo del rector en este emprendimiento; en efecto, puede que lo incremente. Acaso como resultado de ello, se dice

que la duración promedio en el cargo de un rector universitario en los Estados Unidos es de seis a siete años, en gran parte debido a las presiones del trabajo. Quizá no sea algo bueno, porque apenas le permite a un rector llegar a conocer bien la institución, preparar una estrategia para el futuro y compartir su entusiasmo con potenciales socios y donantes.

Entonces, ¿qué función debería cumplir el rector en el desarrollo del colegio terciario o la universidad? ¿Y qué responsabilidades deberían asignarse a otros miembros del equipo administrativo? En la siguiente sección, nos dedicaremos al vicerrector o director de recaudación y al personal de apoyo, ya sea que sean empleados o voluntarios, pero primero, analizaremos las responsabilidades del Gerente General Educativo: el rector.

¿Cómo puede hacer el colegio terciario o la universidad para identificar a un rector efectivo para la recaudación de fondos? Esa es la responsabilidad de la junta, como hemos visto y, sin embargo, la junta no siempre cumple su tarea de selección de un rector en forma cuidadosa y profesional. El resultado puede ser injusto tanto para la institución como para el rector entrante. Para evitar eso, tanto como sea posible, la junta debería hacerse algunas preguntas difíciles sobre los candidatos para el cargo. Comenzará quizá con preguntas sobre su compromiso con la educación basada en la fe, buenas capacidades de gestión, la misión del colegio terciario o la universidad, la educación de alta calidad, y el propósito por el cual se estableció la institución. Estas son a menudo las primeras preguntas que encuentra el nuevo rector aun antes de llegar al campus, y el proceso de selección de parte de la junta debería preparar al rector entrante para ellas. Es probable que la respuesta a estas preguntas se encuentre en experiencias pasadas que tienen que ver con el desarrollo temprano del candidato, su familia, su experiencia laboral, sus creencias, sus valores y las relaciones interpersonales, todas cosas que lo hacen una persona talentosa y un profesional de principios. Cuando llegué a ser rector de una universidad, la comisión de búsqueda que me entrevistó sabía en general poco o nada de mí y me hicieron pocas preguntas. Asumieron un gran riesgo, pensé yo. Reunirme por primera vez con el personal docente me resultó mucho más revelador. Al final de una larga sección de interacción con el personal docente y de apoyo sobre la educación superior, alguien me preguntó qué libro estaba leyendo entonces. Les dije, y dedicamos largo tiempo hasta entrada la noche para analizarlo. Por último, hice una pausa y sugería que, dado que al día siguiente tenían clases que dar, era hora de ir a dormir, y era mejor irnos a casa a leer el capítulo siguiente de nuestros respectivos libros. Esa experiencia me ayudó mucho, dado que el personal docente llegó a conocer al rector entrante y viceversa. “Podemos leer libros y analizarlos con nuestro rector”, dijeron después con alegría. Creo que el colegio terciario o la universidad necesita saber qué está leyendo su rector entrante y en qué está pensando, qué escucha y qué ve. Antes de siquiera considerar el rector como recaudador de fondos, estas son preguntas importantes del rector como persona, educadora, colega y líder espiritual e intelectual de la institución.

EL RECTOR COMO VISIONARIO

El siguiente conjunto importante de preguntas que la junta necesita analizar con el rector entrante tiene que ver con el futuro: no con el futuro del rector sino de la institución. Hacia dónde se dirige, qué llegará a ser, cómo podría cambiar en el proceso, y cómo decide uno cuál es la dirección más promisoría que tiene que tomar. La junta debería formular esas preguntas antes de

designar al candidato, porque esas son las siguientes preguntas que se le harán al recién designado rector casi inmediatamente después de llegar al cargo, y un poco de preparación para ello sería bueno, dado que implica que está comenzando a pensar en el futuro.

Durante mis primeros años como rector, asistí a una conferencia de rectores universitarios a comienzos del año académico, y todos querían saber cómo nos iba a nosotros. ¿Qué presupuesto tienen? ¿Cuántos estudiantes tienen? Repliqué que el número de estudiantes se había incrementado un poquito, y que estábamos dentro de lo presupuestado. Pero exactamente, ¿cuántos estudiantes más y cuánto de presupuesto? En ese punto, un colega experimentado vino a mi rescate al observar que el cargo de rector no es el de enfocarse particularmente en las estadísticas actuales (los colegas principales de la administración se encargan de ello), sino más bien pensar en los siguientes años: dentro de tres años, cinco y hasta diez. El vicerrector académico y el vicerrector financiero pueden analizar las operaciones de la institución con un microscopio, pero el rector mira con un telescopio, para ver más allá. El rector es el principal recaudador de fondos porque él o ella miran lejos. Puede que eso no sea tan atractivo como viajar por el país solicitando donaciones, pero allí donde comienza su cargo un nuevo rector. ¿Cuál es el plan para los próximos tres o cinco años? ¿Dónde se encontrará la institución en siete años? ¿Cómo hacemos para llegar allí? ¿Y cuál será la función de la recaudación de fondos para alcanzar estos objetivos? Estas son preguntas presidenciales que deberían ocupar un lugar importante en la mente de la junta antes de seleccionar a un candidato como rector.

Es sumamente común que el manual del colegio terciario o la universidad comience con una breve historia de la institución, seguida por las declaraciones de misión y visión. Todo lo que sigue tiene que ver con el proceso de aplicar y recibir admisión, seleccionando un curso de estudio, cumpliendo con los costos de estudio, y otros requisitos y reglamentos académicos. Concluye por lo general con una lista del personal docente y de apoyo. Esa historia, y en especial la sección de la misión y visión del manual, son fundamentales para el rector del colegio terciario o la universidad. El rector debería saberlas de memoria y recitarlas sin dudar cuando sea necesario. La historia responde esta pregunta sobre el colegio terciario o la universidad: “¿Quiénes somos?” La misión responde a una pregunta diferente: “¿Qué hacemos aquí?” La visión se propone responder una pregunta diferente: “¿Qué llegaremos a ser?” Aunque el rector no es el único responsable de formular respuestas a estas preguntas (eso se lleva a cabo con el cuerpo colegiado), él o ella es el principal responsable de articularlas. Específicamente: “¿Cuál es la visión que impulsará la misión institucional durante los próximos tres, cinco o diez años?” Es allí donde debe comenzar el rector, como CEO (Gerente General Educativo), y solo entonces puede proceder el trabajo de recaudación de fondos.

Por supuesto, hay excepciones para todo. Y he escuchado y conocido a rectores sumamente competentes que llegaron al cargo provenientes del mundo empresarial, quienes tenían la cabeza en los balances, y que tenían la reputación de ser magos de la recaudación. Eso me dio un poco de celos al comienzo. Un amigo y rector de esos de un colegio terciario cristiano recaudó mucho dinero para mejoras de capital. Conocía a banqueros y líderes empresariales de su carrera anterior y, con un doctorado en economía, era bueno para hablar con los donantes sobre la expansión de la institución, mientras ellos daban y seguían dando. Desafortunadamente, sus ambiciosos proyectos superaron por lejos los montos de dinero que conseguía. Por ello, la institución asumió riesgos al invertir el dinero que había recaudado en los mercados financieros

con la esperanza de un retorno rápido, haciendo crecer de esa manera en los mercados financieros los fondos donados que había recaudado para satisfacer las necesidades de capital y los demás proyectos que había iniciado. Pero las inversiones no estuvieron a la altura de las expectativas debido a una desaceleración económica, y la institución perdió grandes sumas. Para mantener las iniciativas de expansión y no quedar mal por los proyectos inconclusos, estos fueron completados financiando deuda, lo que hizo que la institución quedara sumida en deudas. Finalmente, ya tarde, la junta supervisó las operaciones e intervino, sugiriendo que el rector se jubilara, transformando entonces el cargo a un verdadero Gerente General Educativo. Por ello, he concluido que la mejor manera de que un nuevo rector comience con el proceso de recaudación de fondos es que piense en los siguientes tres, cinco o siete años de la institución, trace una trayectoria y desarrolle una estrategia sólida para la cual se puedan hallar recursos. Lo denominamos planificación estratégica, y eso es lo que siempre debería impulsar las principales iniciativas de recaudación de fondos.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA IMPULSAR LA RECAUDACIÓN

A continuación, se presentan algunos ejemplos de iniciativas estratégicas que he observado en varias instituciones que han preparado el camino para una recaudación efectiva. Son meros ejemplos. Aunque son sumamente reales, aquí sirven tan solo a manera ilustrativa. Cada institución debería desarrollar su propio sistema.

Estrategia 1: Consolidación

Consolidar los programas existentes para mejorar la eficiencia, la calidad educacional y, en último término, incrementar el número de estudiantes y hacer crecer la institución.

¿Quién inicia esa estrategia? Lo más probable es que sea el vicerrector académico el que busque elevar el perfil educacional de varios programas al unirlos y efectuar el crecimiento. El rector debería revisar si el megaprograma o departamento resultante fortalecerá o debilitará la misión de la institución. El administrador financiero calcula el impacto financiero de la institución. Una comisión de docentes con amplia representación analizará las eficiencias y calidad académica mejorada por las asignaturas compartidas y la enseñanza interdisciplinaria. Si todo parece estar bien, el rector hará finalmente que se redacte el plan y lo analizará con la junta. Las consultas con las asociaciones de acreditación y las organizaciones profesionales brindarán los ajustes necesarios, así como también las consultas con otras instituciones. Puede que surjan algunas señales de advertencia; casi siempre sucede eso. Esto es solo para comenzar.

Antes de seguir avanzando, el decano o director de los programas combinados propuestos tiene que evaluar el mercado en el que los graduados buscarán empleo. ¿Es sólido? ¿Absorberá fácilmente el número creciente de graduados? ¿Cuál es la mirada a varios años? La nueva carrera podría estar alineada con la misión del colegio terciario o la universidad, pero los factores económicos podrían trabajar en su contra. Esto ha sucedido periódicamente con las profesiones de negocios, las profesiones de salud, la arquitectura, la ingeniería, etc. Si la institución no hace frente a esa amenaza, lo más probable es que los estudiantes que lleguen y sus familias y amigos tengan que hacerlo. Dos directivos de la institución pueden ser útiles en este punto: el director de

matriculación y el director de recaudación de fondos. Deberían estar atentos a lo que se dice fuera de la institución y ayudar a equiparar los recursos internos para que satisfagan las necesidades externas. Por lo tanto, el grupo de planificación estratégica debería escuchar a esos dos directivos, para asegurarse de que la expansión propuesta esté alineada con las perspectivas sobre el tema. ¿Están los estudiantes ingresantes entusiasmados de ver el surgimiento de este nuevo emprendimiento? Un buen plan estratégico es producto o resultado del trabajo del grupo de planificación estratégica. Casi puede llegar a ser un pedido por sí solo para una efectiva recaudación de fondos, dado que combina los recursos internos con oportunidades externas de financiación de nuevas instalaciones, becas para nuevos estudiantes, nuevos cargos docentes e investigaciones que tengan un impacto sólido en la misión. Un claro plan estratégico que junte todas estas perspectivas, incluido el entusiasmo de los estudiantes, hablará al corazón y mente de los donantes. Esa estrategia impulsará la iniciativa de recaudación (véase el Apéndice A por una ficha de trabajo).

Estrategia 2: Hacer crecer el perfil institucional mediante sociedades

Elevar el perfil general del colegio terciario o la universidad en la comunidad y entre los grupos interesados para tener un mayor impacto y crear nuevas sociedades.

¿Cuál es el propósito de esa estrategia? Hubo un tiempo en el que las instituciones terciarias eran lugares raros, fortalezas intelectuales, donde los niños de familias prominentes o los individuos talentosos fueron enviados a recibir preparación para una vida de prominencia y privilegio. Durante los últimos cientos de años, eso ha cambiado, a medida que las instituciones de educación superior han abierto sus puertas y muros al ofrecer muchos nuevos campos de estudio y extender su influencia mucho más allá de sus bibliotecas, laboratorios y salas de conferencias antes enclaustradas. Han formado escuelas de administración de empresas en asociación cercana con la comunidad empresarial local, de manera similar a ingeniería, medicina, salud, servicios sociales, arquitectura, educación, ciencias políticas, ministerio, etc. En muchos casos, esos avances en la educación superior se han visto acompañados por generosos arreglos financieros entre la institución y las agencias externas, compañías y comunidades. La recaudación ha jugado un gran papel para ayudar a que las instituciones de educación superior se desarrollen de esta manera.

En la Iglesia Adventista del Séptimo Día, esa sociedad ha producido inmensas transferencias del dinero de la iglesia a departamentos de religión y educación, escuelas de teologías y seminarios, y programas de salud profesionales como la medicina, a cambio de la preparación de ministerios, docentes, médicos y otros obreros para la iglesia y su misión. Algunos fondos son provistos por subvenciones anuales periódicas, otros mediante asignaciones por única vez, como suele denominárseles. Todo indica que esta ha sido una sociedad exitosa que ha elevado el perfil de la educación superior en la comunidad de la iglesia. La Fundación de Ciencias Nacionales ha brindado algo similar para la educación en ciencias y la investigación en los Estados Unidos. Las escuelas médicas, las escuelas de ingeniería, ciencias sociales y muchos otros programas han recibido el apoyo extensivo de donaciones privadas mediante la recaudación de fondos o asignaciones de gobierno, lo que ha llevado a sociedades efectivas.

Un plan estratégico desarrollado en el colegio terciario o la universidad para elevar su perfil por esos medios podría ser un punto contundente de partida para una importante iniciativa de

recaudación. Las agencias de financiación pública y privada y los individuos de filantropía con pasión por mejorar la vida de los individuos o de todo tipo de personas suelen mirar a las instituciones de educación superior como lugares donde se saben hacer las cosas, donde hay capacidad intelectual, creatividad y los recursos que permiten que lleguen a ser agentes de cambio en el mundo. Un buen plan estratégico como este podría atraer donantes a la órbita de la institución y ofrecerles una posibilidad de cumplir su sueño mediante una donación. Aun los colegios terciarios y universidades de base religiosa pueden desarrollar una estrategia semejante, hallar fondos para ello y elevar el perfil y su testimonio a la comunidad como agentes cristianos de cambio, y así deberían hacerlo. Pocos de ellos pueden poseer las capacidades intelectuales y los recursos humanos para erradicar una enfermedad, eliminar la pobreza o registrar una patente que cambie la manera en que se hacen las cosas. Pero muchos pueden ayudar a desarrollar nuevas cosechas o mejor agricultura para la seguridad alimentaria, asegurar agua potable, disminuir la mortalidad infantil mediante la educación, expandir la educación infantil, ya sea por su cuenta o en colaboración con la Agencia Adventista de Desarrollo y Recursos Asistenciales (ADRA), organizaciones locales de servicio, u ONG. Cuando esa financiación queda garantizada, eso eleva el perfil de la institución, lo que a su vez llevará a mayor financiación. La manera de comenzar y tener éxito en esa iniciativa es mediante una planificación estratégica para toda la institución, lo que brindará acceso a un gran número y variedad de potenciales recursos de donantes. Aun el colegio terciario más pequeño puede crear sociedades que serán un beneficio para todos al aprovechar sus fortalezas particulares.

Estrategia 3: Revitalización y renovación

Las instituciones pequeñas —o las unidades dentro de ellas— que necesitan cambio pueden revitalizarse y hasta reinventarse para obtener una nueva oportunidad de revivir. Este tipo de estrategia puede llevar a una renovación de su misión básica —de su alma y corazón— de cuestiones que pueden haber sido descuidadas ya sea inintencionalmente o mediante la desatención.

Aunque algunos colegios terciarios y universidades religiosas privados son grandes, con una matriculación, instalaciones y recursos significativos, muchos son pequeñas y pasan por momentos difíciles, y algunos han cerrado. En algunos casos, la influencia de estas instituciones, según la juzgan sus exalumnos, guardan una relación desproporcionada con su modesto tamaño. Está claro que muchas de esas instituciones constituyen bienes educacionales. ¿Pueden diseñarse estrategias para hacer que sigan operando y aun prosperando? Es difícil pero posible hallar una financiación sostenida para esas estrategias si los donantes siguen involucrados en el proceso de planificación estratégica. A continuación, se presentan algunos enfoques estratégicos.

Regreso a lo central. Un desafío común para un programa o institución en problemas es la pérdida del su carácter distintivo en medio de la búsqueda de su misión educacional. Por lo tanto, el primer paso en la recuperación requiere un regreso a ese carácter distintivo, adaptado al ambiente actual. Eso podría requerir un redescubrimiento de los valores institucionales centrales entre el personal docente y los estudiantes; pero en algunos casos, es necesario traer nuevas personas, al menos un nuevo liderazgo con una visión de lo que ese centro debería ser. En cierta ocasión, durante un proceso de reacreditación para nuestro programa revitalizado de arquitectura, el equipo de supervisión me llamó para hacerme una sola pregunta:

—¿Por qué esta universidad religiosa opera un programa pequeño de arquitectura y diseño?

—¿Hay algún problema? —pregunté.

—No —me respondieron—. Los programas de arquitectura son comunes pero, ¿qué motiva específicamente a la universidad a ofrecerlo?

—Bueno, los cristianos creen en Dios, Creador del cielo y la tierra —expresé—, quien nos dio tanto el espacio como la materia. Por ello, los cristianos son lo que mayor obligación tienen de diseñar este espacio y material de la mejor manera para beneficio de todos. Es por eso que ofrecemos esa carrera.

El equipo de supervisión se fue inmediatamente, porque sintieron que había tocado el centro mismo del programa, y ellos también.

Identifique áreas de fortaleza. Por un lado, la educación es lo suficientemente simple: Brindar información a los estudiantes, enseñarles a analizar y evaluar para obtener una nueva comprensión. Aun así, esta simple fórmula lleva fácilmente a que los educadores se extralimiten. Por ejemplo, en algunos colegios terciarios y universidades, carreras de grado perfectamente buenas pero sin suficientes alumnos son suplementadas con estudios de nivel de posgrado que ofrecen el personal existente, en parte para incrementar el número de estudiantes. Eso puede debilitar toda la experiencia educacional, y los estudiantes son los primeros en notarlo. La iniciativa estratégica en este caso es identificar en qué cosas es realmente buena la institución, y enfocarse en ello. En la educación, la calidad vence a la cantidad todo el tiempo. Como rector de universidad, he hablado con cientos, y acaso con miles, de graduados de las instituciones en donde he prestado servicios. Al hablar sobre sus experiencias de estudiantes, ellos preguntan invariablemente si determinado profesor sigue enseñando allí o siquiera está vivo. ¡Jamás preguntaron por el plan de estudios o el rector! Solo recordaban la fortaleza de su educación al identificarse con unos pocos docentes altamente efectivos. Una estrategia para revitalizar una institución es identificar esas fortalezas y construir sobre ellas.

Reinventar y renovar. Una estrategia para revivir un colegio terciario o universidad que está en momentos difíciles puede requerir algo tan dramático como una “reinención”. Esta es la más difícil de todas las estrategias para la revitalización y la renovación. Requiere cambios, una nueva misión y por cierto una visión más clara, y hasta acaso un nuevo nombre. Puede enfocarse en una nueva clientela, tornándose inclusiva en lugar de exclusiva. He participado en dos iniciativas de ese tipo de reinención; una fracasó y la otra tuvo éxito. En ambos casos, los donantes estaban observando detenidamente y siguieron involucrados e interesados para apoyar un resultado positivo.

Estas tres estrategias son meramente ejemplos de la manera en que un colegio terciario o universidad puede aproximarse a la recaudación de fondos mediante la planificación estratégica. El propósito no es acorralar donantes potenciales para ayudarlos a satisfacer las necesidades de la institución sino agrupar los programas de la institución en algo más grande y prometedor dentro de la misión de la institución que los donantes pueden abrazar con pasión y entusiasmo. A la mayoría de los donantes no les gusta colocar sus fondos en el gran agujero negro de necesidades

no satisfechas que el gerente general de un colegio terciario o universidad busca financiar. Es mucho más probable que los donantes apoyen nuevas iniciativas estratégicas que preparan a los estudiantes para la vida laboral y edifican al mismo tiempo la institución. En efecto, puede decirse que una iniciativa de recaudación de fondos (una campaña) y la planificación estratégica van de la mano. Aquí, en conclusión, se presentan algunas cosas que hay que tener en cuenta para desarrollar esa campaña estratégica de recaudación de fondos.

1. Los directivos educacionales y académicos tienen que asumir el liderazgo en el desarrollo del plan estratégico. Los recaudadores de fondos, los reclutadores de estudiantes y los programas de deportes, donde existen, sirven a los sectores educacionales y académicos de la institución, y no al revés.
2. A pesar de ello, el plan estratégico necesita tener un aporte amplio dentro de la institución, en especial de los que se conectan mayormente con el ambiente externo, como por ejemplo los recaudadores de fondos, los reclutadores de estudiantes y los gerentes financieros. No se puede desarrollar ningún plan estratégico sin un plan financiero realista y de apoyo. La oficina de desarrollo puede ayudar al investigar el interés de los donantes en el plan emergente, evaluando su factibilidad entre los partidarios externos.
3. El plan estratégico resultante tiene que estar basado e impulsado por la visión. En una institución religiosa, debería hacer referencia abiertamente al compromiso de fe sobre el cual se fundó la institución.
4. El plan para carreras nuevas tiene que evaluar si hay una base adecuada de estudiantes que lleven esos programas y oportunidades seguras de empleo para los graduados.
5. Antes de implementar un plan específico, es necesario llevar a cabo un estudio de impacto sobre toda la institución y su entorno.
6. El plan tiene que estar sujeto a una discusión en todo el campus, una revisión y, de ser necesario, a modificaciones.
7. El plan necesita la discusión y aprobación de la junta antes de su implementación. A esto le sigue la primera presentación pública por parte del rector del colegio terciario o universidad, quien llega a ser su principal defensor. Esto incluirá un plan financiero para su implementación y apoyo anticipado de parte de los donantes.

En resumen, debería asumirse que cualquier buen plan estratégico en un colegio terciario o universidad sin fines de lucro necesitará de financiación especial, por lo general dinero para comenzar, pero quizá también apoyo continuo durante la etapa temprana de crecimiento. Puede incluir capital para instalaciones y equipos. Por cierto, requerirá de recursos humanos adicionales, tanto para el personal docente como de apoyo, a menudo en sintonía con su expansión temprana. El plan entonces llega a ser el documento de presentación para el director de recaudación y en otros canales de comunicación institucional. Todo el que sigue a la institución —estudiantes, familiares, miembros de junta, personal docente y de apoyo, líderes de la iglesia, exalumnos y empleados— debería saber lo que está sucediendo en la institución y estar listos para comentar u ofrecer una explicación. De manera ideal, es así como también los

donantes potenciales se enteran de las oportunidades para apoyar la educación cristiana. Y eso nos lleva a la siguiente sección.

PARTE IV. PRINCIPIOS GUIADORES Y BUENAS PRÁCTICAS DE RECAUDACIÓN

Ya hemos introducido el “departamento de recaudación de fondos”. Puede consistir en un director (gerente de desarrollo o similar), personal de apoyo y algunos voluntarios. Según sea el tamaño de la institución, el rector puede cumplir la función principal en este aspecto, aunque es un tanto inusual que así sea. Hemos notado que los recaudadores de fondos participan en la preparación y articulación del plan estratégico que, a su vez, dará dirección a su trabajo. ¿Qué responsabilidades y oportunidades coloca esto en los directivos de desarrollo? Lo que se implica en esta pregunta es la necesidad de profesionalismo de parte de los recaudadores de fondos. Ese profesionalismo es más importante para el éxito a largo plazo que el tamaño del departamento.

En consecuencia, la recaudación de fondos no debería reducirse a unas pocas actividades específicas que se suman a las actividades regulares de otra persona, algo que recibe atención solo cuando lo permite el tiempo. Por el contrario, su trabajo tiene que ser periódico, continuado y deliberado, siguiendo las mejores prácticas, y ser monitorizado de manera regular para evaluar sus progresos. Es necesario asignar tiempo y dinero en el presupuesto para la recaudación de fondos, y el director de recaudación de fondos tiene que ser responsable de su uso. A cambio de ello, las actividades de recaudación están sujetas a una revisión anual y a una evaluación de los resultados por parte de la administración de la institución, quizá con la ayuda de un consultor, y los hallazgos son reportados a la junta en la memoria anual del rector.

¿Cómo se debería estructurar el departamento de desarrollo, y cuál es una asignación presupuestaria razonable para ello? Algunos responderán esta pregunta haciendo referencia a su ROI (retorno sobre la inversión). ¿Cuánto cuestan el departamento y sus actividades como porcentaje de lo que ingresa? Algunos quieren que se mantenga bajo el diez por ciento, otros bajo el veinte. No hay un estándar absoluto. Pero vale la pena recordar que el dinero recaudado variará naturalmente entre año y año, mientras que los costos de recaudación permanecerán constantes. Asimismo, la mayoría de los donantes dan donaciones restringidas, lo que significa que el dinero recaudado, en términos generales, no puede ser usado para los costos de operaciones de los departamentos, a menos que sea autorizado específicamente por el donante. Y a la mayoría de los donantes les gusta saber que toda su donación es para la educación directa, no para cubrir costos. Por lo tanto, la recaudación de fondos realmente representa un compromiso institucional a largo plazo de tiempo y dinero. Algunos compromisos de donaciones serán escalonados durante un período de tiempo o consistirán en donaciones planificadas que se harán realidad únicamente en el futuro. Eso explica por qué la recaudación exitosa de fondos no puede ser “encendida y apagada” según la disponibilidad presupuestaria, con la expectativa de tener resultados a largo plazo. Una vez que la institución inicia un programa de recaudación, tiene que seguir con él, o será un desperdicio tanto de tiempo como de dinero.

A pesar de ello, a pesar de estas protecciones, el departamento de desarrollo tiene que usar su presupuesto en forma responsable para justificar su tamaño en relación con otros centros de costos institucionales, por ejemplo, de captación de alumnos, servicios estudiantiles,

investigación, etc. Por lo tanto, ya sea que el presupuesto para desarrollo brinde mínimamente algún apoyo del personal de oficina y viajes para el rector, o apoye a un departamento regular con recaudadores profesionales, la asignación de costos debería ser incluida en el presupuesto anual operativa y usado de manera responsable, aprobado por la junta. Asimismo, debería ser algo continuo de año en año, con la opción de revisión y ajustes de tanto en tanto. Por último, además del plan normal de financiación que se destaca más arriba, las donaciones sin restricciones pueden ser utilizadas para balancear el presupuesto del departamento en un comienzo, entendiendo que la mayoría de los donantes prefieren ver incluso que las donaciones sin restricciones se usen para la misión educacional de la institución.

Analizaremos con mayor detenimiento el trabajo real que llevan a cabo los recaudadores, qué los motiva, los principios por los que se rigen, cómo se conectan con los donantes, las propuestas que representan, y el tipo de donaciones que traen. En este punto, vale la pena recordar que la recaudación de fondos ha llegado a ser una profesión cuyos miembros pueden desarrollar sus habilidades al estudiar, asistir a conferencias, leer, alcanzar certificaciones, etc. A los colegios terciarios y las universidades les gusta contratar a recaudadores experimentados y licenciados con registro de que han tenido éxito en la tarea, pero eso no siempre es posible. Y por ello, comenzar campañas de recaudación a veces implica simplemente tener sólidas habilidades sociales, entusiasmo por la educación y poca preparación formal. A pesar de ello, cada recaudador debería buscar oportunidades de aprender, crecer profesionalmente y seguir las mejores prácticas, lo que podría incluir una certificación profesional.

INTEGRIDAD EN LA RECAUDACIÓN DE FONDOS

La recaudación de fondos tiene que ver con dinero. Algunos dirán que la recaudación es un tipo de redistribución del dinero de los donantes a los destinatarios. En términos ideales, al fin del proceso de donación, tanto los donantes como los destinatarios se sentirán realizados, agradecidos, entusiastas y esperanzados. Pero al tratar con dinero, las cosas pueden salir mal, lo que lleva a la desilusión o a algo peor. Para lograr el primer resultado y evitar el último, los recaudadores siempre tienen que hacer el trabajo con el más alto nivel de integridad, con motivos puros, y sin conflictos de interés.

Como hemos notado en secciones previas, la recaudación de fondos puede tener éxito solo si cuenta con una visión claramente expresada que lleve a la confianza del donante en la estrategia delineada por el liderazgo institucional y que cuenta con el apoyo de la junta directiva. En segundo lugar, la integridad en todos los intercambios es el mejor fundamento para un éxito continuo de la recaudación de fondos. No hace falta decir que una institución que opera sobre elevados principios éticos tiene que extender esos principios a todos los aspectos de las actividades de la organización. Esto incluye la secretaría de recaudación. Por su naturaleza, la recaudación de fondos puede, en ocasiones, hallarse en una situación comprometida que prueba, quizá sin proponérselo, el compromiso del recaudador con los principios éticos. La presión de ser exitoso trayendo dinero y, en consecuencia, mejorando la reputación del recaudador en lugar del plan estratégico de la institución podría comprometer una donación. En ocasiones, el donante – con aliento del recaudador– podría tener el deseo de financiar elaboradas iniciativas en el campus que no resultan viables. Un importante donante podría tratar de colocar restricciones que no

guardan el mejor interés de la institución o que están en desarmonía con su misión, y buscar el apoyo del recaudador para facilitar ese plan. O a cambio de una donación, el donante podría esperar ciertos favores, reconocimientos o beneficios que son inapropiados. En cierta ocasión, un donante propuso una donación a un programa para que este fuera dirigido por un pariente y, asimismo, declaró que esa era una condición para dar la donación. Eso era inaceptable, dado que la designación de un director de programa y la recaudación de fondos para el programa siguen diferentes caminos.

Como veremos a continuación, la recaudación de fondos suele llevar a una relación cercana entre el donante y la institución. En ocasiones, los recaudadores confunden esas relaciones institucionales por otras personales. Es importante relacionarse con cada donante tanto profesional como apropiadamente. De seguro, estas complejidades en el trabajo de recaudación no siempre están perfectamente claras. Por ejemplo, cuando un donante generosamente ofrece ser anfitrión de una comida, ocuparse del viaje o hacer los arreglos para la asistencia a un evento, es importante que esas invitaciones sean vistas en el contexto del trabajo para la institución, y no como beneficios personales. Podría resultar tentador, pero jamás apropiado, para el recaudador recibir regalos personales de parte del donante, o asociarse con el donante en un emprendimiento u oportunidad de inversión. En raros casos, un donante podría prometer donaciones cuya financiación deriva de negocios o servicios profesionales que están en desarmonía con las normas éticas o religiosas del colegio o la universidad. Esas donaciones pueden a largo plazo costar más a la institución que el valor de la donación y, en ocasiones, la institución se ha visto presionada a devolver una donación que deriva de recursos que presentan cuestionamientos éticos.

El departamento de recaudación –tanto el personal como su comunicación– siempre tiene que estar alineado con la misión de la institución, seguir las más elevadas normas éticas de recaudación,⁶ y perseguir tan solo lo que guarda el mejor interés de la institución, no importa cuán tentador resulte para el recaudador transigir y traerse una gran donación nueva. Una manera de evitar esos percances es por medio de un “documento de donación” que delimite claramente las expectativas del donante y de la institución respecto de la transmisión y la disposición de la donación. El director de desarrollo y el rector del colegio terciario o la universidad firmarán el acuerdo y, en algunos casos, se le podría pedir a la junta que lo apruebe.

RECIPROCIDAD DEL DONANTE

Al designar a un director o encargado de desarrollo, es importante garantizar que este individuo comprenda las leyes del gobierno local y provincial o estatal pertinentes y otras regulaciones relacionadas con la filantropía. Cada país (o gobierno regional) puede tener leyes impositivas particulares que permiten que el donante deduzca las donaciones filantrópicas de sus obligaciones impositivas. Puede haber otras regulaciones que gobiernen las donaciones

⁶ Por más información sobre un código de ética, véase el Código de Normas Éticas y Declaración de Derechos de la Asociación de Profesionales de Recaudación de Fondos:

<https://afpglobal.org/sites/default/files/attachments/2019-03/CodeofEthics.pdf>;

https://afpglobal.org/sites/default/files/attachments/2018-10/YIPCareers_DonorBill.pdf.

planificadas, los legados o fideicomisos, cuyos beneficiarios pueden incluir familiares, amigos y herederos además de la institución. Al discutir una donación con un donante, es importante que el personal de recaudación comprenda estas leyes impositivas y otras regulaciones financieras que gobiernan la filantropía y sea capaz de transmitir información exacta y verdadera al donante; o si hay alguna duda, referir la cuestión a un experto legal o financiero que pueda representar al donante. He hallado que siempre es mejor recordar a los donantes que desean establecer un legado o un plan de bienes raíces con la universidad de que puede haber familiares o amigos que pueden hacer reclamos morales o legales sobre esa parte de la propiedad. El colegio terciario o universidad religiosa debería hacer todo lo posible para evitar donaciones que podrían terminar involucradas en reclamos legales.

Por otro lado, es importante que los recaudadores no dependan de beneficios impositivos o de otro tipo al hacer los arreglos para una donación. De hecho, la mayoría de los donantes principales dejan muy en claro que la decisión de apoyar a la institución va más allá de cualquier beneficio que podría resultar de ello. Es una visión compartida, la oportunidad de desarrollar a la institución, o entrar en una sociedad auténtica con ella lo que motiva la donación. Eso no queda más evidente que en el caso de los grandes donantes, cuyas donaciones exceden cualquier límite permitido por las leyes impositivos u otros beneficios a sus finanzas personales. Ellos dan para beneficiar a otros, no a sí mismos, porque están comprometidos con lo que desean apoyar. Esa es la mejor premisa sobre la cual es posible negociar y asegurar una donación.

RELACIONES CON LOS DONANTES QUE CUENTAN

En el centro de toda la recaudación de fondos se encuentra la relación y la sociedad última entre la institución y el donante. En muchos casos, el donante podría disfrutar de varias relaciones concurrentes dentro de la institución y la comunidad en general. Esto no es una señal de competencia que el recaudador debería resistir sino una oportunidad de ampliar la base de buena voluntad. Esas relaciones pueden durar por décadas, pero tienen que ser auténticas, no oportunistas.

Después de recibir un millón de dólares para una cátedra financiada por una donación al comienzo de mi carrera de recaudación, volvía a ver al donante al menos una vez al año, en ocasiones con una flor para su esposa. “Usted no necesita regresar; ya no tengo dinero que darle”, me decía cada vez. Le expliqué que lo sabía, pero que aún tenía muchas “gracias” que darle. Así fue como nos hicimos amigos. A cambio de ello, habló con su socio de negocios, quien añadió tres cátedras financiadas adicionales en los años subsiguientes. Seguí visitándolo hasta que falleció. Por ello, las relaciones cuentan. El mantenimiento de esas relaciones con los donantes siempre tiene que ser auténtico, y eso puede lograrse si se incluye al donante en las discusiones que se están llevando a cabo en la institución. Por ello, no es raro que un donante del pasado siga interesado en la institución que ha ayudado a apoyar al estar al tanto de los proyectos actuales, estando listo con preguntas y aun sugerencias.

Como se destacó más arriba en este manual, una buena relación continuada entre el personal de recaudación y el donante se ve grandemente mejorada cuando el recaudador incorpora la capacidad de escuchar mientras asume un interés auténtico en la vida del donante, su familia y la

empresa –en efecto en todos los aspectos de la vida del donante. Uno tiene que mantener presente que esas relaciones no son personales sino en nombre de la institución. Y al igual que en el caso de las relaciones personales comunes, esas relaciones profesionales son maneras excelentes de explorar una visión compartida para la educación superior. Las maneras prácticas de mantener las relaciones con los donantes incluyen pasar tiempo juntos y recordar los cumpleaños, los aniversarios y las fechas especiales. En consecuencia, a menudo se necesitan muchas visitas y un período de tiempo para llegar a conocer al donante antes de que sea apropiado pedir, en especial una gran donación. No es raro llevar a cabo hasta diez visitas.

Aun cuando los recaudadores de fondos expresan desde el comienzo mismo que su tarea es solicitar donaciones para apoyar a un colegio terciario o universidad, eso no significa que la discusión sobre la donación se produce instantáneamente. Y una vez que se da la donación, la relación no termina allí. Un recaudador profesional instituirá un plan apropiado para reconocer y honrar al donante. Por lo tanto, “recaudar un amigo” precede a recaudar fondos, y eso lleva a relaciones continuadas que con el tiempo indicarán cuando el donante siempre que es el momento de involucrarse con la institución y comenzar un diálogo respecto de una donación. En cierta ocasión, después de un número de diálogos de construcción de la relación que atravesaron grandes distancias geográficas, culturales y generacionales, un donante me detuvo mientras nos despedíamos. “Creo que es tiempo de que haga una donación a la universidad”, dijo seriamente desde la puerta de su casa, y entonces añadió: “¿Cómo transfiero los fondos desde mi cuenta en el extranjero a la universidad?” Le agradecí profundamente por su anuncio sorpresa y le prometí que le facilitaría que llevara a cabo la transferencia. Cuando más personales y auténticos son esos momentos de intercambio, más sólidos serán los vínculos de la relación si –y cuando– llegue el tiempo de resolver cualquier malentendido respecto de la donación, aclarar la visión y concretar la donación.

PARTE V. LAS DONACIONES Y LOS “PEDIDOS”

DONACIONES ANUALES

Las donaciones anuales se refieren a donaciones que son hechas anualmente y que provienen de los ingresos regulares del donante. En cierta manera, son similares a la práctica cristiana de diezmar y dar ofrendas a la iglesia. Se anima a los donantes que tengan el hábito de dar periódicamente al menos una vez al año y también presupuestas esos dones en su planificación financiera. Las donaciones anuales suelen ser menores y estar basadas en los recursos financieros discrecionales del donante. Debido al tamaño de esas donaciones, suelen ser solicitadas por correo, llamadas telefónicas o por los medios sociales, y pueden ser fijadas como transferencias electrónicas en forma anual o mensual. Otro concepto importante de las donaciones anuales se debe a que, debido a su tamaño menor y la manera en que son solicitadas, las donaciones suelen ser irrestrictas, y pueden ser combinadas para apoyar un programa mayor o satisfacer una necesidad especial, quizá hasta para suplementar el presupuesto anual operativo. Gestionar un gran número de pequeñas donaciones con designaciones restringidas puede consumir mucho tiempo y ser costoso por lo que debería evitarse, de ser posible. Sin embargo, toda vez que las donaciones anuales, no importa cuál sea su tamaño, son restringidas por los donantes para un propósito específico como becas para estudiantes, la institución tiene que destinar

escrupulosamente esos fondos según la restricción impuesta, no importa cuán modesto sea el monto y cuán restringida su asignación. Es importante agradecer individualmente a los donantes de manera individual y en el momento oportuno, aun en el caso de modestas donaciones anuales.

DONACIONES IMPORTANTES

Las donaciones importantes suelen provenir de los activos financieros acumulados de un donante que se encuentran en instituciones financieras o invertidos en los mercados financieros. La relación de un donante que lleva a una donación importante suele por lo general llevar más tiempo que las donaciones anuales. Y dado el tamaño mayor de esas donaciones, el donante suele buscar más información sobre la institución, en especial sobre su gobierno, operaciones y estrategias, y el proceso de toma de decisiones puede tener varios desvíos a lo largo del camino. En ocasiones, las donaciones importantes son divididas en un compromiso o promesa para múltiples años, lo que permite que el donante pague o aun financie el compromiso de la donación a lo largo del tiempo. Y en la mayoría de los casos, una donación importante vendrá acompañada de una designación o propósito sumamente específico. Esta restricción debería estar alineada con la visión estratégica y la misión central de la institución.

Es fundamental que el recaudador tenga en claro y sea transparente con el donante durante todas las negociaciones de la donación. Los donantes que hacen ese tipo de compromisos suelen estar motivados a comenzar nuevos programas o construir nuevas instalaciones. Y por lo general no quieren ser el único donante que apoye un gran proyecto. En efecto, pueden solicitar un plan de recaudación para satisfacer esa expectativa. Es su esperanza que otros participen con ellos para completar el proyecto y podrían hacer de ello una condición para donar, como es el caso de donaciones complementarias o de igualación de donativos. Rara vez hacen este tipo de importantes compromisos para apoyar programas existentes (con excepción de fondos suplementarios para una expansión) o para las necesidades operacionales generales en curso, dado que consideran que esa es la responsabilidad de la institución. Puede llevar un tiempo considerable y las múltiples visitas de un recaudador de fondos para que el donante potencial establezca una donación importante para apoyar un proyecto o iniciativa de una institución. Puede ayudar la participación del rector o de un decano. Se debería tener anotaciones de cada visita a medida que la relación entre el donante y la institución progresa.

DONACIONES TRANSFORMACIONALES

Estas donaciones son tan grandes que tienen la capacidad de cambiar fundamentalmente la trayectoria del colegio terciario o la universidad hacia el futuro. En ocasiones representan una donación final de parte de un partidario de larga data de la institución. Son donaciones que cambian la institución. Su tamaño varía en cada situación, pero por lo general se entiende que su impacto puede sentirse en toda la institución. A diferencia de una donación para nuevas instalaciones o para apoyar un programa estudiantil, una donación transformacional puede ser lo suficientemente grande como para establecer una nueva escuela de medicina o de derecho, por ejemplo, o reorientar todo el campus físico, brindar alivio presupuestario permanente de una

manera importante, o ser equivalente en tamaño a una tercera parte o más del presupuesto anual operativo de la institución. Esa donación a menudo conlleva la expectativa de que se dé el nombre de la persona a toda la institución, una facultad o programa, y requiere de la participación de la junta. En el proceso de negociar esa donación transformacional, un plan de comunicación abarcadora ayudará a explicar a sus muchas audiencias su impacto anticipado sobre toda la institución y aquietar temores que amenazarán su misión o énfasis educacional central. Se necesita crear un documento sobre la donación que establezca nuestras expectativas mutuas respecto de esa donación transformacional, que tiene que ser aprobada por todas las partes interesadas, tanto legales como financieras.

DONACIONES DE DOTACIÓN FINANCIERA VS. DONACIONES FUNGIBLES O CONSUMIBLES

Una importante estrategia de recaudación de fondos distingue entre las donaciones fungibles o consumibles y las donaciones de dotación financiera (para inversión). Por lo general, las donaciones consumibles, más allá de su tamaño, tienen por propósito ser gastadas totalmente en un plazo más bien corto. Esas donaciones ejercen un impacto inmediato y directo en las necesidades, estrategias y prioridades de la institución. Las donaciones de dotaciones financieras son invertidas en un fondo de dotación o fondo fiduciario que brinda tanto crecimiento financiero como pagos bien en el futuro. Una vez invertidos, una proporción (por lo general de entre tres a cinco por ciento del principal, calculado en un período de tres años) es retirado anualmente para apoyar las necesidades y prioridades de la institución (por ejemplo, las becas estudiantiles, cargos docentes o actividades de investigación, hasta para operar nuevas instalaciones costosas. A los donantes que desean establecer que esas dotaciones financieras crezcan al ritmo de la inflación para preservar el “poder de adquisición” a un mínimo y brindar apoyo continuo a la institución educativa. Las instituciones deberían buscar donaciones de dotaciones financieras solo si tienen una estrategia bien establecida y reglamentos escritos aprobados por la junta para supervisar las prácticas de inversión de esas donaciones, usando gerentes y asesores profesionales de inversiones.

LA CAMPAÑA ABARCADORA VS. LA CAMPAÑA POR PROYECTOS

En décadas recientes se ha establecido una ampliamente aceptada mejor práctica para la recolección de fondos de campaña. En términos generales, una “campaña abarcadora” se refiere a una iniciativa de recaudación de fondos que impacta a toda la institución al incorporar un número de estrategias bajo sus objetivos generales. Una “campaña de proyectos”, por otro lado, busca financiación para una sola iniciativa limitada de alta importancia, una prioridad, pero algo que cae fuera de los esfuerzos normales de recaudación de fondos. Podría ser una instalación específica o una oportunidad única que se haya presentado. La idea clave es perseguir este proyecto limitado de campaña de una manera que no afecte las actividades anuales de recaudación o una campaña abarcadora que pueda estar en curso (si bien podría ser incorporada bajo esta última). Por lo general los donantes no dejarán de dar al fondo anual, ni a la campaña abarcadora, pero podrían brindar donaciones adicionales a la campaña del proyecto. En

ocasiones, la campaña específica de un proyecto apelará a donantes individuales con un interés único o el entusiasmo por ello.

La campaña abarcadora típica, por otro lado, reúne todos los esfuerzos comunes de recaudación destacados más arriba en un gran plan simple, estirado durante un período de años, con un gran objetivo abarcador. Eso es lo que podría denominarse una megacampaña, una iniciativa de recaudación que llama la atención y que es más grande que cualquier cosa intentada antes, y que tiene por propósito reunir todas las prioridades y las estrategias de la institución bajo un solo techo, durante un período extendido de tiempo (por ej., de cinco a siete años). Al incluir todo en una campaña abarcadora, los donantes tienen la oportunidad de verse inspirados por ideas más grandes, objetivos expansivos y actividades, y ver cómo sus donaciones se acumulan durante el período de la campaña y se convierten en una gran suma. A medida que se desarrolla, tiende a unir a los donantes en un grupo de partidarios con un conjunto común de prioridades y objetivos de recaudación. Un beneficio adicional de una campaña abarcadora es que, para que la institución tenga éxito, tendrá que adoptar un enfoque disciplinado pero expansivo para establecer prioridades y adoptar un blanco extendido. Esto es precedido por lo general por un estudio de factibilidad que influirá sobre el potencial apoyo filantrópico además de las fortalezas y desafíos que la organización debería considerar. Establecer una campaña abarcadora de múltiples años posee el beneficio adicional de levantar a veces los objetivos de donaciones anuales de los niveles previos a la campaña a nuevos niveles postcampaña.⁷

Este gran objetivo es fijado durante la fase tranquila de la campaña. Comienza con un estudio de factibilidad durante cuyo período la institución se relaciona con potenciales donantes y voluntarios en el proceso de establecer objetivos, y termina preguntando cuánto puede recaudar la institución siendo realista durante un período de tiempo. La parte pública de la campaña abarcadora no debería ser anunciada antes de que se complete el estudio de factibilidad y se alcance al menos del 50 al 70 por ciento del objetivo propuesto de campaña. A menudo, las oficinas de recaudación contratan consultores de campaña para que trabajen con el personal, el rector y la junta para completar el estudio de factibilidad y asegurar el apoyo de los principales donantes, durante diálogos confidenciales sobre sus intereses, pasiones, capacidades y disposición de participar. En la mayoría de los casos, tanto los objetivos abarcadores y específicos de la campaña dependerán en gran medida de un pequeño número de donantes principales. No es inusual que el noventa por ciento o más de cualquier objetivo principal de la campaña sea provisto por el cinco por ciento de los donantes. Una pirámide o modelos de donaciones de la relación entre los donantes y las donaciones ilustrará esto (véase Apéndices C1 y C2).

⁷ En lugar de amenazar el fondo anual, una gran campaña de capital puede sostener o aun incrementar las contribuciones anuales. “¿Puede una campaña de capital ser el momento perfecto de afianzar su programa anual de contribuciones? Absolutamente”, escribe Kathy Giles en “Importance of Annual Fund in a Capital Campaign”, boletín de *Allegiance Fundraising* (28 de agosto de 2018): <https://allegiancefundraising.com/importance-of-annual-fund-in-a-capital-campaign/>.

PARTE VI. ORGANIZACIÓN, VISITAS, TÁCTICAS Y CONCRECIÓN

DONACIONES ANUALES (ENFOQUE, ORGANIZACIÓN, TÁCTICAS)

Según se destacó previamente, las contribuciones anuales se refieren a un tipo de donación que promueve las donaciones habituales al animar a los donantes para que piensen en las necesidades institucionales año por año. Algunos donantes anuales mayores podrían con el tiempo pasar a contribuir con una donación importante si sus recursos disponibles así se los permiten. Al igual que con los diezmos de la iglesia, se anima a que se hagan donaciones anuales para mantener a la institución al frente de sus pensamientos filantrópicos. A menudo, esos donantes aguardan a cierto momento del año o a un método específico de pedido cuando hacen esas donaciones. Una vez más, esas donaciones suelen ser más pequeñas en tamaño y representan fondos que son parte de los ingresos anuales del donante, no de sus bienes acumulados. Pueden ser completamente irrestrictos o libres o estar dirigidos hacia un propósito o proyecto específico (por ejemplo, para becas para estudiantes). ¿Pero cómo asegurarse esas donaciones?

Solicitud directa por correo/carta

El método más común de solicitar una donación anual es por medio de la antigua carta de apelación, que suele ser personalizada con el nombre del donante al comienzo y está firmada por el rector de la institución, otro colega donante, o a veces por el personal de apoyo. La carta explicita la importancia de contribuir con una donación anual ese año y explica cómo se usarán las donaciones para apoyar a la institución o sus estudiantes. Debería ser positiva y mostrar el impacto del apoyo, no ser una lista de todo lo que no se tiene o los problemas. Las mejores prácticas sugieren que la carta debería ser breve (una página es ideal), redactada con claridad, con oraciones breves, fácil de leer, concluyen con una apelación simple al donante. Incluida en la carta se encuentra una tarjeta de respuesta para que el donante llene con su nombre y dirección para facilitar el procesado, o donde puede incluir su correo electrónico de contacto. Debería haber recuadros fijos en la tarjeta para que se llenen con el monto de la donación, la información sobre la tarjeta de crédito si corresponde, e instrucciones de cómo completar una donación mediante un cheque, por teléfono o en línea. Es muy común pedir a los donantes que indiquen cómo les gustaría que se reconociera o diera acuse de recibo de su donación. Si el donante es invitado a indicar una designación o propósito de la donación, debería existir una manera fácil de llevar a cabo esto.

La secretaría de desarrollo debería llevar un registro de las respuestas a la carta de apelación, lo que incluye saber cuántas se mandaron, cuántas regresaron con una donación, actualizaciones de las direcciones u otra información de los donantes, y de qué manera los resultados de los pedidos de este año por carta se comparan con años anteriores. Hace poco, respondí a una carta de pedido para una donación anual a una universidad enviando mi donación en línea. En menos de una hora, recibía por correo electrónico una nota de agradecimiento y un recibo. En menos de un día, recibía una carta más larga de aprecio con una actualización de la base de datos de mi relación con la universidad; y en menos de una semana, recibí una invitación a una función de la universidad cerca de mi casa. Jamás permita que las donaciones al fondo anual estén en el escritorio de algún miembro del equipo de apoyo durante semanas o meses. Las mejores prácticas implican dar acuse de recibo dentro de la siguiente semana.

Promoción y recaudación por teléfono

Los programas de donaciones anuales también pueden usar la telemercadotecnia al llamar a nombres de una lista de donantes a sus casas, empresas o números de celular. Esos programas pueden usar a los estudiantes, empleados de tiempo parcial o tiempo completo, voluntarios o agentes externos pagos (no es la mejor opción) para hacer las llamadas. Diversas tecnologías herramientas de comunicación pueden automatizar estas llamadas para que tengan una mayor eficiencia, pero es necesario respetar las leyes de telecomunicaciones. Las mejores prácticas en los programas de este tipo incluyen amplios preparativos. Además de un claro pedido de una donación y una explicación de cómo se usarán esos fondos, debería prepararse un guion que ayude a los que llaman a desarrollar habilidades claras y efectivas de comunicación. Por ello, se debería seleccionar y capacitar con esmero a los que llaman para vencer la resistencia natural que pueden sentir los donantes a los pedidos por teléfono. Los que llaman deberían dar su nombre, desde dónde están llamando, por qué están llamando y, en el momento apropiado, deberían sentirse cómodos en efectuar el pedido. En ese punto, puede resultar alentador recordar a los donantes que ya han colaborado antes de su historia de contribuciones. A menudo, los que llaman tienen un menú de niveles de contribución que pueden brindar a los donantes y destacar cualquier reconocimiento aplicable o beneficios apropiados que el donante podría recibir en diferentes niveles de contribución. Esto incluye por lo general invitaciones a eventos especiales o información sobre la institución.

Los programas de telemercadotecnia pueden llevarse a cabo por un tiempo limitado o durante todo el año, según sea el tamaño de la población de donantes. Ya no se ve como un evento de fin de año. Debido a que muchas personas tienen un sistema de identificación de llamadas, la tendencia a llevar a cabo este método ha disminuido. Algunas organizaciones envían una carta de apelación a los donantes en lugar de llamarlos. Este método de respuesta está decreciendo en la industria. Algunas instituciones solo llaman a los que dan mediante este método.

Mensajes de texto a los celulares

Las nuevas tecnologías pueden incrementar el número de contactos anuales de donantes, en especial con donantes más jóvenes y atareados, al usar los teléfonos celulares. Ellos envían textos para comunicarse con rapidez y se sienten cómodos usando sus teléfonos inteligentes para realizar transacciones financieras. Enviar mensajes de texto a los usuarios de telefonía celular para solicitar donaciones anuales es todavía una estrategia emergente de recaudación. Por lo general, este enfoque lleva a los donantes a un enlace o sitio web donde pueden realizar una donación mediante su tarjeta de crédito. De manera alternativa, el donante puede enviar un texto con la donación mediante un cargo a su proveedor de telefonía. Esto puede requerir con contrato o acuerdo con el proveedor de telefonía. Un mensaje de texto también puede servir como recordatorio para que el donante haga una donación por medio del proceso normal (correo o sitio web). Este enfoque se utiliza mejor con un donante previo conocido, dada la cantidad limitada de mensajes que pueden ser incluidos en un texto, pero podría ser justo lo que necesita un joven o donante atareado que está siempre apurado.

Donaciones en línea y uso de los medios sociales y el correo electrónico

Por lejos, el enfoque de más rápido crecimiento para asegurar donaciones anuales es alentar las donaciones en línea. Por lo general, un donante recibe un correo electrónico de la institución con un pedido escrito pidiendo una donación, lo que incluye un enlace a un sitio seguro donde puede realizar la donación mediante su tarjeta de crédito. El correo electrónico puede incluir una versión de la carta enviada por correo directo, un mensaje especial de parte de un estudiante, donante o voluntario, o aun un mensaje de video. Al final del correo electrónico, se le pide al donante que efectúe una donación por medio de un enlace en línea. Las plataformas tecnológicas o de vendedores pueden brindar un portal o proceso para donar en línea que monitorea y lleva registro del número de donantes que abren el correo electrónico, cuánto tiempo pasan con el mensaje y, finalmente, cuántos efectúan una donación. Se necesitan buenos datos para que exista un programa efectivo de contribuciones en línea. Otro beneficio de los programas anuales de contribuciones en línea es que inmediatamente se puede enviar una confirmación por correo electrónico a los donantes para garantizarles que su donación fue procesada. En la confirmación por correo electrónico, se puede incorporar fácilmente un mensaje de agradecimiento. Los llamados de parte de las organizaciones están en aumento por medio de los medios sociales, en el que los compañeros comparten con su círculo de influencia y los animan a sumarse para apoyar la causa. Estos suelen ser a menudo donaciones más pequeñas, pero se hace el llamado a un grupo mayor a quien la organización no suele tener acceso. Esta es una nueva manera de adquisición de donantes.

DONACIONES IMPORTANTES: IDENTIFICAR E INVOLUCRAR AL DONANTE

Las donaciones anuales son por lo general pequeñas, como hemos visto, pero con una creciente base de donantes, el monto total que llega a la institución de donaciones anuales puede ser significativo. Si se administra con cuidado de año a año, puede crecer hasta llegar a ser una fuente confiable de ingresos para la institución. Aún más importante que el monto de fondos es el número de donantes. Estos representan un activo importante, un recurso de individuos interesados en el bienestar de la institución, y deberían ser alimentados y colocados en el sistema del departamento de desarrollo, lo que significa que hay que mantener el contacto por parte de la oficina de desarrollo y mantenerlos informados sobre la institución. Con el tiempo, si se conserva la buena relación, algunos de los donantes de fondos anuales crecerán hasta llegar a ser donantes principales que podrían estar listos para dar una donación más grande.

La recaudación de grandes donaciones se basa en sólidas relaciones entre los donantes y la institución. Esas relaciones son cultivadas a lo largo del tiempo, y a menudo incluyen conexiones múltiples con el donante por parte del personal de recaudación, el rector y otros administradores. Puede que un donante importante ya tenga relaciones sólidas con otros donantes y voluntarios. Una donación importante suele salir de los bienes acumulados del donante y no de sus ingresos anuales. En algunas instituciones, una donación importante puede comenzar en los 25 mil dólares, mientras que para otros puede ser un monto significativamente mayor. Por razones prácticas de planificación, el valor de una donación importante dependerá de la economía local y la historia de donaciones a la institución.

Debido al tamaño de estas donaciones, el proceso de asegurarlas requiere de un período más largo, en ocasiones durante varios años. Una vez que se identifica que el donante tiene este nivel de capacidad de dar, una buena estrategia involucrará al donante en una serie de participaciones con la institución. Esto podría incluir invitaciones al campus para eventos especiales, una tarjeta de visitante para la biblioteca, la piscina o aun el comedor estudiantil; o para reuniones con los estudiantes, el personal docente y el personal de apoyo. El donante participa en discusiones relacionadas con la visión y misión de la institución, en las que se comparten futuras oportunidades y necesidades. Eso podría incluir ser miembros de una “sociedad de donantes”, un consejo de desarrollo institucional, el “círculo de rectores”, u organizaciones similares. Durante el curso de esta participación, el donante comenzará gradualmente a considerar un apoyo financiero importante de la visión de la institución o una de sus necesidades especiales. Una vez que se le hace este pedido inicial y el donante responde en forma positiva, se prepara una propuesta formal que entonces se comparte con el donante. Cualquier retraso en cerrar esa donación propuesta reducirá la probabilidad de que sea implementada.

Donaciones importantes y el departamento de promoción

En un departamento con personal múltiple, a un directivo profesional capacitado para trabajar con grandes donantes (por lo general uno de los recaudadores principales de fondos) se le asigna una lista de donantes potenciales con quienes trabajar hacia importantes niveles de donaciones, lo que incluye presentar la propuesta, realizar el pedido cuando sea apropiado y cerrar la operación. Dado que son donaciones importantes, brindador por lo general de bienes acumulados, la lista de donantes debería enfocarse en individuos que tengan bienes significativos. Un directivo encargado de grandes donaciones por lo general mantendrá una lista o un archivo de 25 a 50 nombres, dependiendo del individuo y la institución. Cada directivo de grandes donaciones (si hubiera más de uno), en coordinación con el supervisor de recaudación o la oficina de desarrollo, debería establecer un plan anual de cómo reunirse, participar, solicitar y agradecer a los donantes de su cartera. Este plan anual identifica a los individuos reales que se espera visitar el año siguiente. El directivo de grandes donaciones (en un cargo de tiempo completo) completa entre cinco y quince visitas por mes, con un total anual de al menos cincuenta visitas. En instituciones más pequeñas, eso será reducido según sea conveniente. Como analizamos más arriba, esas visitas ayudarán a establecer una relación apropiada entre el donante y la institución. El propósito último de las visitas de este directivo es pedir donaciones. Esto significa que el directivo tiene que preguntar al donante si está dispuesto a apoyar la institución con una donación de determinado monto, según se indica en una propuesta formal preparada y el documento de donación. Un problema común de la recaudación de fondos es completar las visitas a los donantes sin llegar al momento de pedir. Un pedido importante podría requerir la participación del rector u otros directivos de la institución.

Se espera que el directivo dedicado a las grandes donaciones lleve registros exactos de estas visitas, lo que incluye los siguientes pasos importantes, y la preparación de la solicitud o propuesta. Al final de cada año, el supervisor o la secretaria de promoción evaluará el desempeño del directivo de grandes donaciones respecto de los blancos y objetivos declarados en el plan anual, para alentar el desempeño mejorado de años subsiguientes. Determinar si un donante potencial pertenece a una lista de grandes donantes puede resultar difícil en un primer momento debido a que eso depende del valor financiero del donante, y eso resulta confidencial. Las sugerencias de amigos y colegas pueden dar alguna indicación, y en ocasiones, los

candidatos mismos a ser donantes pueden llegar a hablar libremente del tema con el recaudador de fondos.

DONACIONES TRANSFORMACIONALES: EL PAPEL DEL RECTOR Y DE LA JUNTA

Las donaciones transformacionales son las más raras de las donaciones. Es probable que la mayoría de las instituciones jamás las reciban, pero algunas han sido bendecidas en este sentido. Cuando se producen, es porque un donante con extraordinario potencial de donar se siente inspirado por la osada visión de transformar fundamentalmente la institución para mejor. Tanto el tamaño extraordinario de la donación y su propósito directamente alteran o mejoran de manera significativa la trayectoria futura de la institución. Para desarrollar ese concepto, el rector, la junta, el director de desarrollo o promoción, y el donante tienen que estar plenamente alineados con la visión de la institución, no importa cuán tentadora cualquiera gran donación pueda ser, no importa su propósito o designación propuesta. Quizá el rector invitará a un pequeño grupo del personal docente o de apoyo para que trabaje en el desarrollo de la idea transformacional que realmente contribuya al progreso de la misión de la institución en nuevas direcciones. Probablemente tomará un tiempo significativo para explorar plenamente las posibilidades, los desafíos y los riesgos de esa donación.

Por ejemplo, si la propuesta es abrir una nueva facultad o carrera, además de determinar los recursos necesarios para lanzar con éxito una iniciativa de ese tipo, la institución tiene que preguntar por los riesgos subyacentes a las carreras ya existentes y la misión de larga data de la institución. Por ejemplo, aun si la donación propuesta cubre una porción significativa de todos los costos asociados con la nueva iniciativa, esos costos (no solo en dinero sino también en tiempo) pueden llegar a ser una importante distracción del resto de las necesidades de la institución y tienen que ser anticipadas. Por el contrario, el donante necesita tener confianza en el compromiso y el liderazgo de la institución de implementar con éxito la nueva idea o iniciativa. La falta de esa confianza es el mayor obstáculo a una donación transformacional. Asimismo, el donante podría tener expectativas que el rector y la junta permanezcan en sus cargos durante la fase de implementación del esfuerzo, lo que podría crear desafíos. Por último, desde una perspectiva de la oficina de desarrollo, si una donación transformacional es una posibilidad, debería instaurarse un equipo de implementación que trabaje con las diversas expectativas del donante de manera de garantizar que se produzcan los mejores resultados para el donante y para la institución que recibe la donación. Esto acaso requiera algunas reasignaciones temporarias del personal del área. Las grandes donaciones son maravillosas, pero se requiere de tiempo y dinero implementarlas, y fácilmente podrían abrumar a la institución si no se toman los recaudos necesarios.

DONACIONES PLANIFICADAS Y DONACIONES DE BIENES RAÍCES

Las donaciones planificadas o de bienes raíces son planificadas antes, pero se implementan después de la muerte del donante. Esas donaciones a menudo complejas están sujetas a reglas y estipulaciones impositivas locales (del estado o provincia y país) y, por lo tanto, requieren de un

asesoramiento legal que represente tanto al donante como a la institución. Aquí los donantes entran en un acuerdo con la institución de que, al fallecer, un monto específico del porcentaje de sus bienes raíces será dado a la institución. Algunas organizaciones poseen el requisito de un porcentaje mínimo para aceptar la administración de un fideicomiso. Esas donaciones planificadas o diferidas, al igual que la mayor parte de las demás donaciones, llegan por lo general con una restricción establecida por el donante que la institución beneficiada acepta. En ocasiones, el donante o el abogado de los donantes, los herederos o representantes brindarán la documentación apropiada a la institución para que esta la revise y exprese su conformidad.

En sus comienzos, un directivo importante encargado de las donaciones suele trabajar con el donante en la idea y el propósito de esa donación y se habrá asegurado la aceptación por parte de la institución. En esos casos, la oficina de desarrollo podría incluir asesoramiento legal para trabajar con el abogado o heredero del donante en la redacción de un borrador o arreglos específicos de la donación que cumplan con los deseos del donante y las expectativas de la institución. Es particularmente importante que el directivo encargado de las donaciones planificadas o importantes sea sensible a los sentimientos de la familia y los herederos del donante, y que explique con claridad a los donantes las implicaciones de los términos de cualquier acuerdo legal al que lleguen con la institución. Esto se aplica en especial a las personas que viven en estados o países en los que los reglamentos respecto de estos tipos de donaciones no son los mismos que los del país donde se encuentra la institución o para los que no tienen conocimiento de estas cuestiones. Las negociaciones difíciles relacionadas con la donación siempre deberían dar lugar al mantenimiento de las buenas relaciones con todas las partes. Para una institución de base religiosa, los amigos están antes que los fondos.

DONACIONES EN ESPECIES

Para algunos donantes, una donación en artículos de valor, materiales, equipos o tecnología puede resultar beneficioso para el colegio terciario o la universidad. También pueden incluir bienes de alto valor, como por ejemplo propiedades, obras de artes, metales preciosos o artículos especiales de colección. Estas donaciones en especies pueden ser vendidas (a menos que se estipule lo contrario en el acuerdo de donación) y usarse ese dinero para apoyar la institución. Pueden hacerse otras donaciones en especies como materiales de construcción, equipos o tecnología para apoyar un proyecto o programa de construcción. En todos los casos, las donaciones en especies deberían ser tasadas por un tasador independiente, ya sea que el donante así lo requiera o no. La tasación garantiza que el donante y la institución están de acuerdo en el valor de la donación. Las donaciones de servicios, transporte u otras consideraciones en especies no suelen ser consideradas donaciones por el propósito de reconocimiento del donante, propósitos de reducción impositiva, o reportes de recaudación. Un buen reglamento de condiciones para la aceptación de donaciones en especies se ocupará de estas cuestiones.

PARTE VII. CAUSAS DE GRAN ATRACCIÓN

La discusión previa de los muchos aspectos de la recaudación podría parecer abrumadora para instituciones pequeñas o nuevas. ¿Cómo se establece un programa de desarrollo para hacer todo eso, encuentran suficientes recursos para financiarlo, asignan las personas correctas para llevarlo a cabo con una “administración del talento”, como se suele llamar a veces la designación de personal? Para responder estas preguntas para un nuevo programa, podría resultar mejor no procurar hacer todas las cosas al mismo tiempo. Los pequeños pasos para alcanzar el éxito son más valiosos que grandes pasos que lleven al fracaso. Algunas preguntas podrían ayudar a comenzar: ¿Cuál es el potencial actual total de recaudación? ¿Cuáles son los tipos más promisorios de donaciones en este momento: donaciones anuales, grandes donaciones o donaciones planificadas? En efecto, cuando se comienza un nuevo departamento de desarrollo, es mejor no dedicarse a todos los niveles de donaciones que se describen en este manual al mismo tiempo. Por el contrario, uno podría comenzar determinando si el colegio terciario o la universidad posee un buen número de donantes potenciales anuales o un número limitado de perspectivas de grandes donaciones. ¿Hay algún donante principal que aguarda que se le pida una contribución? ¿Y cuánto dinero puede destinar realmente cada año una institución para actividades de recaudación en los siguientes cinco a seis años? ¿Están el rector y la junta listos para asumir ese desafío, o necesitan algún tiempo para la preparación y orientación? ¿Cuál es la mejor manera de alinear las iniciativas estratégicas de la institución con las aspiraciones conocidas de los donantes? La filantropía es un compromiso a largo plazo, no a corto plazo. Una vez que se construyen relaciones y se reciben donaciones, administrar esas donaciones y asegurarse otras son actividades fundamentales para el éxito a largo plazo.

Si la institución ha tenido un programa de desarrollo ya por cierto tiempo, otras preguntas pueden resultar importantes. ¿Ha tenido éxito el programa, o fue abandonado debido a que fracasó o se recibieron muy pocas donaciones? ¿Se evalúa y redirecciona cada año el programa según sea necesario? ¿Cree la junta en ese programa? ¿Qué áreas de la recaudación no deberían intentarse para enfocar en cambio los recursos disponibles en las iniciativas más promisorias? ¿Ha considerado la institución una campaña abarcadora a varios años? ¿Qué se podría hacer para expandir los participantes anuales, o incrementar el monto de la donación promedio? Más allá de dónde se encuentre la institución en el área de recaudación de fondos, es importante fijar objetivos realistas y alcanzables alineados con el plan estratégico aprobado por la junta para la institución. En ocasiones, es más fácil tanto para los programas nuevos como los ya existentes comenzar analizando la recaudación que casi siempre apela al corazón de muchos donantes. Más abajo se presentan cuatro sugerencias para una manera fácil de iniciar la recaudación de fondos.

APOYO A LOS ESTUDIANTES

Uno de los enfoques más exitosos hacia la recaudación de fondos para la educación es buscar apoyo para los estudiantes. Los donantes, en especial los donantes anuales, a menudo responden con mayor generosidad cuando se ven inspirados a apoyar las generaciones actuales y aun futuras de estudiantes. Aunque la institución puede tener otras prioridades, es importante

reconocer que los donantes casi siempre se sienten inspirados a apoyar a los estudiantes. Por ello, comencemos la recaudación de fondos allí.

Las becas actuales constituyen la manera más simple de apoyar a los estudiantes. Muchos donantes pueden haber sido beneficiarios de becas ellos mismos y saben de primera mano el impacto positivo que una beca puede tener para completar la educación superior. A algunos donantes les gusta aplicar sus dones ampliamente para apoyar a muchos estudiantes; otros prefieren apoyar a unos pocos estudiantes con mayores montos de becas que realmente impactan las vidas y aprendizaje de ellos. Ponga a disposición oportunidades de donar para ambas modalidades. A esos donantes les gusta saber de los receptores de becas y conocer sus progresos hasta la graduación. Aunque demanda cierto esfuerzo, es una mejor práctica pedir a los estudiantes que escriban una carta de agradecimiento que pueda ser compartida con los donantes. Esas comunicaciones deberían quedar registradas en una base de datos de donantes que ayude a mantener la continuidad de la relación.

Otra manera común de apoyar a los estudiantes es brindar asesoramiento académico y consejeros para el éxito estudiantil. Esto incluye una amplia gama de servicios de apoyo para el desarrollo académico, social, profesional, espiritual y personal, junto con preparación para el mundo laboral. Algunos donantes se sienten motivados de dar a nuevas carreras o servicios que no estaban disponibles cuando ellos fueron alumnos de la institución. Otros acaso desean financiar programas existentes que una vez los ayudaron a triunfar. Hace poco, un donante preguntó por los estudiantes que se quedan sin dinero durante sus estudios. “¿Qué les sucede?”, preguntó. Hablamos de que a veces abandonan los estudios y acaso jamás regresan. Meses después, nos encontramos otra vez y volvimos a la misma pregunta: ¿Qué pasa con esos estudiantes? ¿Tenemos estadísticas de ellos, y de lo que se puede hacer para ayudarlos? Está claro que estaba profundamente preocupada por esos estudiantes. Por entonces era su cumpleaños, y anunció que había hecho un cheque por un millón de dólares de su cuenta de inversiones para establecer una dotación financiera para estudiantes que dejaban los estudios por falta de fondos. ¡Qué idea novedosa! Se rio y me pidió que pasara por su casa para retirar el cheque: “No queremos que se pierda en el correo, ¿no es así?”, dijo con humor. Fue un cheque directamente desde el corazón.

PROYECTOS DE CAPITAL

Recaudar dinero para nuevas instalaciones también puede ser una buena manera de inspirar a que nuevos donantes den desde el corazón. A diferencia de los programas, nuevas instalaciones son algo que los donantes pueden visualizar, seguir durante la fase de construcción, y pensar en que brinda permanencia a la institución. Asimismo, las nuevas instalaciones también brindan una gran oportunidad de reconocimiento del nombre del donante. Reconocer a los donantes o sus familias en las instalaciones también facilita discutir diferentes niveles de contribuciones relativas al tamaño y al costo del espacio que hay que nombrar. Una buena práctica para nombrar todas las instalaciones es asegurarse una donación que sea igual a la mitad del costo total del proyecto.⁸ Esto da a los donantes un sentido de “equidad” para ayudar a asignar el

⁸ La junta podría tener el deseo de conservar el derecho de cambiar o revocar un nombre por una buena causa. Véase, por ejemplo, https://www.lsu.edu/policias/ps/ps_70.pdf.

reconocimiento del donante y brinda una manera transparente de recaudar diferentes niveles de donaciones en apoyo al proyecto (para una habitación, un ala, un laboratorio o toda la estructura). Una manera efectiva de inspirar el apoyo del donante de un edificio del campus es involucrar a los estudiantes el personal docente y de apoyo en la presentación y pedido de los fondos.

Es importante tener en claro y tener confianza en la compleción del edificio de manera oportuna. Durante las primeras etapas de la recaudación, los donantes podrían tener algunas preocupaciones sobre el apoyo de un proyecto de capital demasiado pronto dentro del proceso de planificación, por temor a que fracase durante su implementación y se retrase la construcción. Por lo general, un nuevo edificio no puede ser financiado plenamente tan solo por el apoyo del donante. La institución tendrá que ayudar. En efecto, muchos donantes ganan confianza en un proyecto cuando la institución está dispuesta y puede brindar algunos recursos internos de capital para que el proyecto sea completado. Esos recursos institucionales pueden provenir del presupuesto de capital, la financiación de la deuda, un subsidio de parte de la iglesia, o alguna combinación de ellos. Asimismo, los diseños esquemáticos y las elevaciones, junto con buenas estimaciones de costos para la construcción y el mobiliario, además de algunos fondos para imprevistos, y de manera ideal, algunos fondos que sobren para una dotación financiera que ayude a apoyar la operación y el mantenimiento del edificio, inspirarán la confianza del donante en un proyecto de capital. Por último, asegurar una gran donación principal al comienzo a menudo produce un sólido nivel de impulso de los esfuerzos de recaudación. Por lo tanto, al comenzar un esfuerzo de recaudación para un nuevo proyecto de capital, es fundamental tener un plan completo y acabado antes de llevar a cabo el primer pedido. Esto preparará el camino para el entusiasmo y la confianza del donante en el proyecto.

De manera similar, un esfuerzo de recaudación para apoyar una renovación o expansión de un edificio existente requiere de muchos de los mismos esfuerzos de planificación. Los donantes podrían tener sentimientos nostálgicos sobre el antiguo edificio, pero rara vez se sienten inspirados por un mantenimiento diferido o por necesidades generales de manutención. Sin embargo, un edificio antiguo que sea readaptado o expandido para apoyar las actividades de los estudiantes y el personal docente puede impulsar el apoyo del donante. Como sucede con un edificio nuevo, el nombramiento o reconocimiento hacia un donante puede ser importante, pero los espacios que ya están nombrados tienen que ser protegidos con cuidado o tomados en cuenta. Por ejemplo, si un espacio o edificio existente fue bautizado como resultado de donaciones previas de otros donantes, no puede ser rebautizado en reconocimiento de una nueva donación a menos que los donantes previos (o sus descendientes) estén de acuerdo con el cambio. Algunos donantes tienen escaso interés en oportunidades de que se nombren los edificios; solo les interesa que se complete el proyecto. Un acuerdo estándar de donación es clave para mantener las buenas relaciones con los donantes. A un donante importante se le dio un recorrido por un gran edificio nuevo que él había ayudado a financiar. Durante el recorrido, los directivos de la universidad le recalcaron cuán importante sería ese nuevo edificio para la enseñanza y la investigación mientras renovaban y mejoraban todo el campus. Al fin de la visita, antes de irse en su automóvil, se le mostró al donante los planes de construcción y los progresos. ¡Estaban al día y dentro del presupuesto! La universidad había administrado bien su donación, y eso le importaba más que todas las futuras actividades de investigación en el edificio o su nombre en la parte de afuera.

PERSONAL DOCENTE E INVESTIGACIÓN

Un tipo más difícil de recaudación es para los programas docentes y de investigación. Los donantes tienden a asumir que la institución debería brindar el apoyo necesario a sus docentes y programas. Es más fácil hallar apoyo para los principales docentes mediante cátedras nombradas (por ejemplo, en religión, historia o biología), o para programas de reconocimiento a docentes generales (premio al docente del año, etc.). Esas donaciones son asignadas por lo general a dotaciones financieras que brindan ingresos en perpetuidad, brindando reconocimiento al donante y apoyo a una educación de calidad.

Es importante que, al cultivar a los potenciales donantes en apoyo de cátedras docentes, se demuestre el impacto ejemplar del trabajo del profesor por medio de la investigación, la enseñanza y el servicio comunitario, dado que, para muchos donantes, el trabajo académico más allá de la enseñanza puede resultar un misterio. Por ello, puede resultar sumamente efectivo reunir al potencial donante y miembro de personal o autoridad académica para discusiones relacionadas con el trabajo del miembro del personal y el valor de las actividades de investigación anticipadas. Por el contrario, los miembros del personal docente suelen no estar familiarizados con el proceso de recaudación de fondos, y acaso necesiten una tutoría de parte del equipo de desarrollo antes de que los inviten a una conversación con un determinado donante. Un concepto importante que tienen que entender los donantes es que una donación para apoyar al titular de una cátedra no puede ser usada para influir en los intereses o conclusiones de investigación de un determinado miembro docente. Un donante financió en cierta ocasión una cátedra de economía con la expectativa de que el ocupante de esa cátedra defendiera políticas económicas defendidas por el donante, o de lo contrario devolviera el dinero. Aunque esas expectativas de investigación podrían ser factibles dentro del área de responsabilidad del donante, es inapropiado dentro del ambiente de la educación superior. Milita contra la libertad académica del profesor y la integridad educacional de la institución. Ambas tienen que ser respetadas. Por ello, no se deberían aceptar donaciones que conlleven expectativas semejantes. Pero el apoyo de la docencia e investigación ejemplares puede llegar al corazón de un determinado donante.

COMPROMISO CON LA FE Y APRENDIZAJE DEL SERVICIO

Por último, la educación cristiana disfruta de un lugar especial en el corazón de donantes motivados por un compromiso con la fe y el aprendizaje del servicio. Para los colegios terciarios, universidades y seminarios adventistas, son por lo general (aunque no siempre) miembros de la iglesia patrocinadora y están profundamente comprometidos con su misión. En algunos casos, miembros de otras iglesias o exmiembros de la Iglesia Adventista que han abandonado la feligresía activa de la iglesia llegan a ser donantes. Algunos encuentran con el tiempo su camino de regreso a la feligresía activa una vez que han apoyado la educación cristiana. Pueden responder de manera especialmente generosa a llamados de apoyo financiero que beneficien directamente a los estudiantes que se preparan para ser ministros, docentes u obreros cristianos. Puede que otros quieran apoyar programas que contribuyan al progreso de la misión cristiana, de su desarrollo y obra asistencial en lugares donde está presente el sufrimiento humano.

La educación, junto con los servicios de salud y humanos, son a menudo los más efectivos “pies y manos de Cristo” en lugares necesitados del mundo, y los colegios terciarios y universidades preparan abiertamente a los graduados para que sean esos “pies y manos”. Por ello, esas iniciativas y estrategias por lo general encuentran una gran atracción entre los donantes, que se sienten motivados desde el corazón. Las iniciativas de recaudación en un colegio terciario o universidad cristiana incluirán un compromiso de fe y un aprendizaje del servicio en el llamado que hagan en busca de apoyo. Es un buen lugar comenzar allí.

PARTE VIII. UNAS POCAS SUGERENCIAS FINALES PARA LA RECAUDACIÓN DE FONDOS

VOLUNTARIOS: ¿AYUDA O DOLOR DE CABEZA?

Usar voluntarios puede ser una manera sumamente efectiva de incrementar el éxito en la recaudación. Estos voluntarios, seleccionados con cuidado, por lo general saben mucho sobre la misión de la institución, sus objetivos y desafíos. Además de brindar un servicio valioso, los voluntarios pueden identificar donantes potenciales que pertenecen a sus empresas y redes sociales. Al mismo tiempo, pueden ofrecer conocimientos útiles sobre la capacidad de dar de los donantes para asegurarse el pedido más efectivo. Y finalmente, los voluntarios a menudo pueden hablar directamente a los donantes sobre sus propias prácticas de donación, lo que inspirará a que nuevos donantes expandan su apoyo.

Es importante apoyar y animar a los voluntarios en sus esfuerzos a favor de la institución de maneras que los hagan sentir incluidos y apreciados. Por ejemplo, pueden servir en consejos asesores y comisiones de recaudación de fondos, o convertirse en embajadores institucionales en sus esferas de influencia. Al crear una estructura de voluntarios, quizá dirigidos por un director de voluntarios, es útil comunicarse con los participantes de manera regular, traerlos al campus para que se involucren con el grupo, y asignarles una actividad específica como donantes. Un paso práctico es dar a los voluntarios listas de los donantes potenciales y pedirles que revisen la lista para ver a quiénes pueden conocer, evalúen su potencial de contribución e indiquen si estarían dispuestos a ayudar con el desarrollo de la relación y el pedido de una donación. A veces se denomina “revisión de pares”, y puede ser una manera efectiva de llegar a realizar un pedido de colaboración de manera adecuada.

Aunque a la mayoría de los donantes no les gusta ser recaudadores ellos mismos, hay algunas excepciones, como hemos destacado más arriba. Un donante importante que quería dar más, pero no podía, pidió nombres de otros donantes potenciales y se dedicó a ver a algunos de ellos: amigos de la universidad, socios de empresas y hasta vecinos. Es una fuente no suficientemente utilizada de socios recaudadores que pueden extender las relaciones con los donantes de la institución, pero solo cuando existe una confianza completa entre el voluntario y los recaudadores.

SOCIEDADES DE DONANTES

La creación de sociedades de donantes según los niveles de donaciones pueden ser una manera efectiva de reconocer las contribuciones pasadas de los donantes y animarlas a que continúen. Estas sociedades pueden ser creadas para contribuciones anuales, donaciones únicas, o para ambas. Los miembros de una contribución planificada o sociedad de donaciones de legados podrían reunir a individuos que piensen de la misma manera y que hayan llegado a una etapa de la vida en la que enfrentan una toma de decisiones similar. Por estos medios, la institución tiene la oportunidad de agradecer, celebrar y alentar a los donantes en compañía de sus colegas. Asimismo, se pueden brindar programas especiales y comunicación a cada sociedad de donantes de una manera que cree un sentido de comunidad y compromiso compartido. Por último, la formación de sociedades de donantes hace que sea posible bautizar a cada nivel de contribución y sociedad con el nombre de un individuo destacado asociado con la institución (rectores pasados, miembros de la junta, personal docente o donantes).

ESTABLECER BLANCOS DE RECAUDACIÓN: REVISIÓN Y EVALUACIÓN

Una oficina o departamento exitoso de desarrollo adoptará, evaluará y revisará las medidas regulares de la efectividad de la recaudación. Ya sea una oficina recién creada o una establecida hace mucho, el rector, el líder de desarrollo y el personal de apoyo deberían comprender de qué manera se evalúa su trabajo de recaudación. Se prepararán reportes anuales sobre actividades cuantificables, incluidas las visitas que se hicieron y las donaciones recibidas (número de donaciones y montos totales), actividades de recaudación (eventos, grandes propuestas de donación, y campañas anuales de donación), calidad de los datos (información actualizada y nueva) y, finalmente, los gastos (presupuesto de recaudación). Con esos datos en mano, una oficina de desarrollo puede entonces comparar los blancos y resultados anuales con años anteriores e instituciones hermanas. Asimismo, en un departamento que tenga varios empleados, todos ellos deberían fijarse blancos anuales y usarlos para evaluar y mejorar su propio desempeño profesional. La junta y el rector debería recibir un informe abarcador todos los años de parte de la oficina de desarrollo o los objetivos del departamento, las actividades y el desempeño. También pueden fijarse blancos no monetarios y basados en datos, lo que incluye la medida de la comunicación efectiva, transparencia e integridad. En resumen, el establecimiento de objetivos contribuye a una cultura transparente y motivacional en la obra de desarrollo. Sobre la base de los datos y la evaluación de los resultados, esos blancos deberían ser realistas, pero también inspiracionales, lo que lleve a alentar a las personas, no a estresarlas.

GESTIÓN DEL TALENTO: CONTRATACIÓN, CAPACITACIÓN Y RECOMPENSA

En cualquier emprendimiento o función de servicios humanos, el mejor proceso de captación de alumnos, capacitación, evaluación y caminos hacia las promociones para el personal de desarrollo contribuyen a resultados exitosos. Un error que suele hacerse en la construcción de una secretaría de desarrollo es reclutar a una persona o equipo con buen conocimiento institucional, relaciones externas y quizá una personalidad encantadora, pero sin capacitación o

experiencia formal en la recaudación de fondos. Hay talleres y capacitación en el servicio que pueden remediar eso. Siempre es útil cuando se están construyendo o expandiendo las actividades de recaudación garantizar la contratación del personal correcto y la compensación de manera apropiada que refleje la obra de recaudación. Y esa obra es más arte que ciencia, una curiosa combinación de habilidades profesionales y entusiasmo personal, ambas arraigadas en mejores prácticas y en la visión estratégica de la institución.

EL PAPEL CRÍTICO DE UN SEGUIMIENTO EN TIEMPO OPORTUNO

Uno de los desafíos u obstáculos más comunes para alcanzar el éxito es una falta de un seguimiento oportuno con los donantes. Más allá de cuán bueno haya sido el desarrollo y los esfuerzos de cultivar las relaciones, si el directivo de desarrollo no brinda un seguimiento al interés del donante con una propuesta oportuna, la donación no llegará. Las distracciones o tan solo la complacencia pueden hacer descarrillar cualquier buena relación con los donantes. Por lo general, aun el donante más comprometido no iniciará una discusión sobre una donación a menos que la institución impulse el proceso. Una vez que el donante indique una apertura a considerar una propuesta, se planificará una reunión de seguimiento tan pronto como sea posible y dentro del cronograma establecido por el donante. Con un retraso descuidado en la comunicación, los potenciales donantes pueden cambiar de parecer, o aun hacer donaciones a organizaciones diferentes. El líder de la secretaría de desarrollo tiene que inculcar una cultura y expectativa de respuestas oportunas y un sentido saludable de urgencia con todas las interacciones con los donantes, no solo al tratar con la propuesta de una donación sino también al responder con una nota de recibo y agradecimiento a los donantes que ya han contribuido.

TOMA DE DECISIONES BASADA EN DATOS: LA RECAUDACIÓN EN EL SIGLO XXI

Al igual que muchos sectores de servicios e industrias, la recaudación de fondos ha experimentado un cambio inmenso al tratar con los datos. El crecimiento exponencial en la cantidad de datos disponibles en el ámbito público ha complicado lo que una vez era una tarea simple de recaudación: encontrarse con los donantes, pedir su apoyo y recibir donaciones monetarias. Puede parecer ahora muy abrumador, en especial porque los recaudadores buscan tomar plena ventaja de la red social y los datos de los donantes, como por ejemplo los patrones de contribución. Los donantes esperan cada vez más que las organizaciones que apoyan conozcan sus áreas de interés además de la manera y la frecuencia en que les gusta que les soliciten una contribución. Asimismo, los donantes esperan que las instituciones garanticen la seguridad de los datos para salvaguardar su información personal y la privacidad de compartir esa información. A medida que las nuevas tecnologías evolucionan para las transacciones o empresas en línea, los donantes esperan el mismo nivel de sofisticación y facilidad para recibir información sobre la institución y la donación. Además, los líderes de recaudación tienen que aprender a analizar la efectividad y los resultados de diversos esfuerzos de recaudación. Nuevas herramientas de datos analíticos e inteligencia artificial pueden brindar un enfoque específico y personalizado a cada esfuerzo de recaudación. Estos cambios en la industria tienen un impacto especial en las contribuciones anuales y en los esfuerzos amplios de solicitud de contribuciones.

Las secretarías de desarrollo buscarán captar y capacitar personal que comprenda y se sienta cómodo con el análisis de datos y que puedan examinar los datos en busca de la información necesaria para el éxito de esa dependencia en su trato con los donantes, los intereses de los donantes y las pasiones de esos donantes. Esto ya se está llevando a cabo en muchos ámbitos y, por cierto, se esparcirá no antes de mucho dondequiera haya comunicación de ideas, visiones y sueños, y las transacciones financieras que se necesitan para hacer que esto suceda.

Los apéndices de más abajo contienen planillas y ejercicios prácticos para prepararse para la recaudación de fondos, e incluyen ejemplos de tablas de recaudación, informidad y una diversidad de cartas.

APÉNDICE A. EJERCICIO DE TALLER: CÓMO PREPARARSE PARA LA RECAUDACIÓN MEDIANTE EL DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO

1. Seleccione una de las siguientes tres definiciones modelo de planificación estratégica (o desarrolle la suya propia), explique selección y muestre de qué manera se aplica a su institución. Dele un nombre.
 - a. Traslade a la institución de misión a visión.
 - b. Integre la planificación financiera y académica para una mejor calidad educacional.
 - c. Combine las oportunidades externas con los recursos internos.
 - d. La definición de su elección.

2. Seleccione uno de los ejemplos de estrategias que se destacan más abajo (o identifique uno propio), dé razones de su elección y explique por qué esto encaja con su institución.

Mi plan es. . .

- a. Consolidar los programas existentes para mejorar la eficiencia, la calidad y el número de matriculados.
 - b. Levantar el perfil de la institución para un mayor impacto externo y nuevas sociedades.
 - c. Revitalizar la institución por medio de la renovación o reinvencción.
 - d. Describir otra estrategia de su elección.
-
3. Imagine una comisión o proceso de planificación estratégica para su institución. Indique los términos de referencia: ¿Quién la dirigirá? ¿Quién cumplirá funciones en ella? ¿Cuál es el marco de tiempo, las metas y el proceso de aprobación?
 - a. Rector (por cargo).
 - b. Miembros (por cargo).
 - c. Términos de referencia.

 4. Describa las esperanzas y expectativas que tiene para esta iniciativa estratégica. Imagine lo que hará para los puntos *a* la *g* mencionados más abajo en los próximos cinco a siete años. Trate de cuantificar sus expectativas de manera realista.
 - a. Estudiantes
 - b. Personal docente y de apoyo
 - c. Padres y grupos afectados
 - d. Iglesia patrocinadora
 - e. El campus
 - f. Finanzas institucionales
 - g. Comunidad

APÉNDICE B. EJERCICIO DE TALLER: DESARROLLO DE UN PLAN DE RECAUDACIÓN

1. Comenzando con la misión de su institución, exprese en un borrador el plan estratégico que usted espera desarrollar y la visión que lo motiva. ¿Cuáles son sus objetivos generales? ¿Cuál es el costo estimado del plan? ¿Posee el plan varios componentes? Si es así, ¿cuáles son esos? Establezca prioridades dentro del plan y evalúe la factibilidad de garantizar la financiación para cada uno de estos partidarios, socios o amigos potenciales de la institución.
2. Describa las mejoras que este plan tendrá para el colegio terciario o la universidad una vez que se implemente durante los próximos tres a siete años respecto de su relación específica con una o más áreas de la *a* la *f*.
 - a. Programas o carreras de estudio
 - b. Estudiantes y matriculaciones
 - c. Docencia y recursos de enseñanza
 - d. Plata física del campus
 - e. Participación comunitaria y eclesiástica
 - f. Otros
3. Especifique sus fuentes de financiación propuestas para todo el plan y cada uno de sus componentes. Identifique todas las fuentes potenciales de fondos que podría considerarse:
 - a. Subsidios eclesiásticos.
 - b. Financiación propia de la institución
 - c. Apoyo del gobierno
 - d. Apoyo de una Organización No Gubernamental
 - e. Apoyo de la corporación y fundación
 - f. Financiación de parte de donantes individuales
 - g. Apoyo de las empresas locales y de la comunidad
 - h. Otros
4. Desarrolle una pirámide de recaudación de fondos para la campaña pensando en los donantes y las capacidades que tienen respecto del proyecto. Comience identificando a donantes potenciales entre los individuos, las instituciones y las organizaciones (de la *a* la *g* más arriba) que están familiarizados con la institución, han expresado algún nivel de interés en el plan propuesto o a quienes se les podría solicitar apoyo. Indique el nivel posible, potencial o conocido de interés en el proyecto por parte de cada entidad. Comience a edificar la pirámide de contribuciones, recordando que, por lo general, alrededor del noventa por ciento de los fondos que se necesitan vendrán probablemente del cinco por ciento de los donantes. A continuación, remítase a los Apéndices C1 y C2 para completar esta tarea.

APÉNDICE C1. EJEMPLO DE PIRÁMIDE DE DONACIÓN POR UN MILLÓN

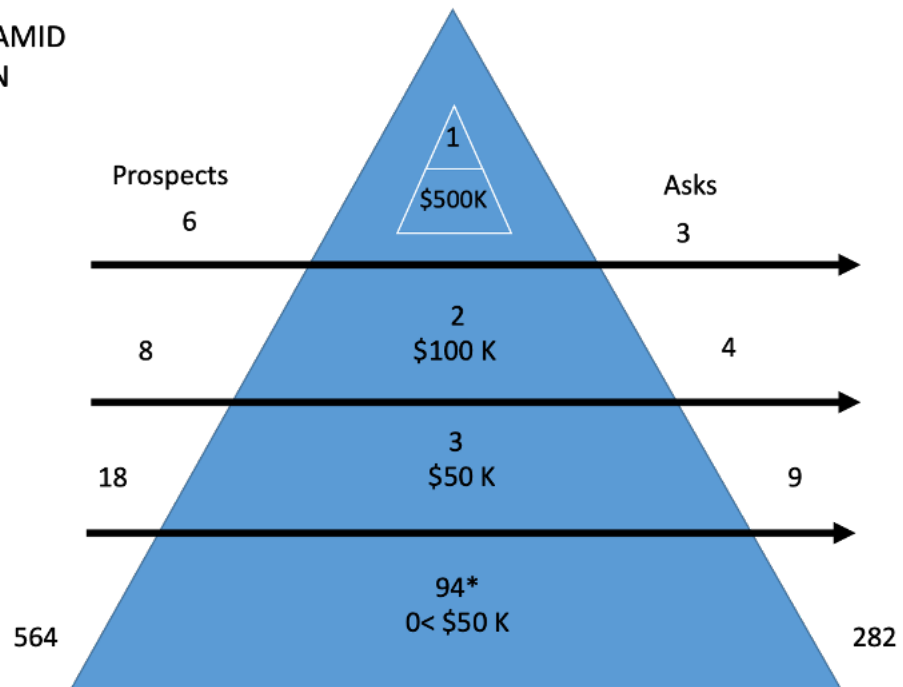
EJEMPLO DE PIRÁMIDE DE DONACIÓN BLANCO: UN MILLÓN

Posibilidades – Pedidos

El 6 por ciento de las donaciones contribuye el 85 por ciento de los fondos.

*94 donaciones a un promedio de \$1600 por donación.

SAMPLE GIFT PYRAMID GOAL: \$1 MILLION



- 6% of gifts contribute 85% of total funds

*94 gifts at an average of \$1,600 per gift

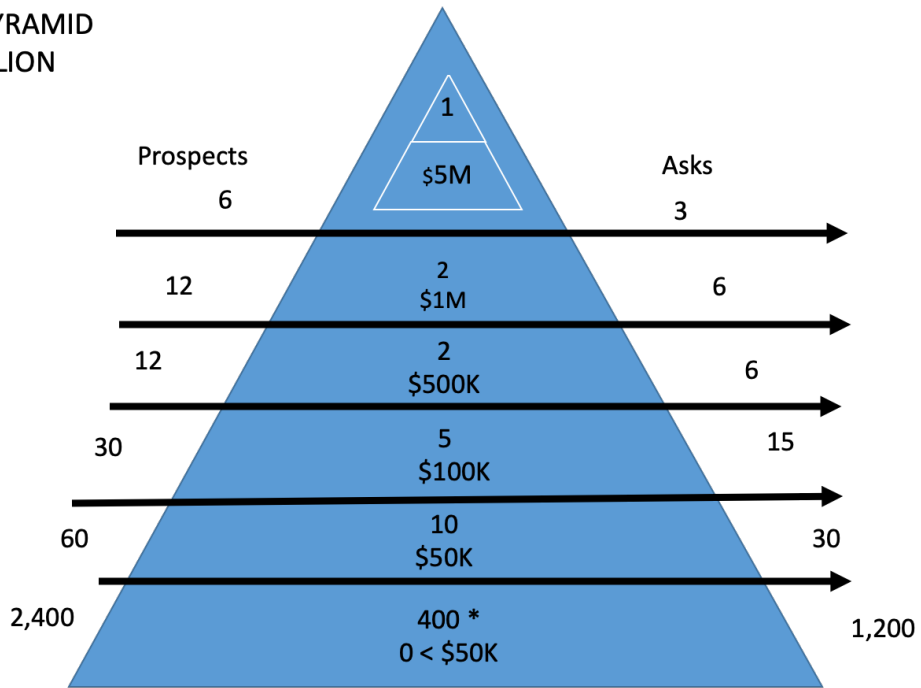
APÉNDICE C2. EJEMPLO DE PIRÁMIDE DE DONACIÓN POR DIEZ MILLONES

**EJEMPLO DE PIRÁMIDE DE DONACIÓN
BLANCO: DIEZ MILLONES**

Posibilidades – Pedidos

El 5 por ciento de las donaciones contribuye el 90 por ciento de los fondos.
*400 donaciones a un promedio de \$2500 por donación.

**SAMPLE GIFT PYRAMID
GOAL: \$10 MILLION**



- 5% of gifts contribute 90% of total funds

*400 gifts at an average of \$2,500 per gift

APÉNDICE D. EJEMPLO DE CARTA DE SOLICITUD

Fecha

Nombre

Domicilio

Ciudad, Estado o Provincia, Código Postal

País

Apreciado (Primer Nombre):

Me complace compartir con ustedes una oportunidad de apoyar a nuestra institución de educación superior. En (Nombre de la institución), estamos sólidamente comprometidos con ayudar a que nuestros estudiantes persigan sus más elevados objetivos educacionales construidos sobre el fundamento de la Palabra de Dios y la gracia de Jesucristo. Nuestro objetivo clave es ayudar a que estos estudiantes se preparen para sus aspiraciones académicas, profesionales y vocacionales en un campus cristiano con el apoyo de docentes cristianos.

Como usted sabe, este es un momento importante en la vida de nuestro campus. Ahora más que nunca, el apoyo financiero de personas como usted nos permitirá que cumplamos nuestra promesa de brindar una educación cristiana de calidad con una sólida comunidad de aprendizaje cristiano. Abrazamos a nuestros estudiantes y nos sumamos a ellos en sus esperanzas y sueños de una vida vivida en servicio a Dios.

Con ese fin, lo invito a realizar una contribución al Fondo Anual [o proyecto específico de recaudación] en apoyo al compromiso compartido de la misión de la iglesia. El Fondo Anual [o proyecto específico de recaudación] ofrece un recurso invaluable para ayudar donde las necesidades son mayores y la oportunidad de mejorar es más necesaria. Los fondos son usados para apoyar becas a los estudiantes, desarrollo del personal docente y actividades operativas generales [ajuste los beneficiarios o el financiamiento según sea necesario].

Le agradezco por considerar nuestro pedido. Si tiene alguna pregunta sobre el Fondo Anual [o proyecto específico de recaudación] o sobre cómo podría apoyar a nuestra institución de maneras adicionales, nos sentiremos complacidos de discutirlo con usted en forma personal.

Sinceramente,

(Rector del colegio terciario o la universidad, voluntario, o jefe de recaudación de fondos)

APÉNDICE E. EJEMPLO DE CARTA DE AGRADECIMIENTO

Fecha

Nombre

Domicilio

Ciudad, Estado o Provincia, Código Postal

País

Apreciado (Primer Nombre):

Me alegra tener esta oportunidad de agradecerle por su reciente donación [monto es opcional] a nuestro Fondo Anual [o proyecto de recaudación específico]. Su donación garantizará que (Nombre de la institución) continuará cumpliendo su promesa de una educación cristiana de calidad para cada uno de nuestros estudiantes.

Al apoyar a nuestra institución, usted ha vivido su fe en forma práctica mediante esta expresión de interés y compromiso con los demás.

En (Nombre de la institución), nos esforzamos por construir un fundamento amplio y duradero de apoyo de donantes que permitirá que generaciones de estudiantes completen sus estudios aquí antes de salir a servir a Dios por medio del trabajo que han escogido para la vida.

Sinceramente,

(Rector del colegio terciario o la universidad, voluntario, o jefe de recaudación de fondos)

APÉNDICE F. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE CAMPAÑA

Una parte importante temprana a la hora de desarrollar una campaña de recaudación abarcadora de años múltiples es llevar a cabo un estudio de factibilidad o plan de campaña. Los siguientes son pasos claves y estrategias para completar ese estudio. Una práctica común es contratar a un consultor de campaña externo que ayude a facilitar el estudio de factibilidad de la campaña, pero eso puede ser logrado internamente por el personal.

Los elementos claves de un estudio de factibilidad de una campaña:

- Identificar prioridades de recaudación. Deberían estar especificadas en el plan estratégico.
- Involucrar a la junta y buscar su apoyo al comienzo del proceso.
- Evaluar la necesidad de contratar un consultor externo (opcional).
- Evaluar los potenciales donantes y su capacidad de contribución durante la duración de la campaña, usando lo siguiente:
 - Base de datos con datos electrónicos de la capacidad de contribución;
 - Revisión de pares a cargo de voluntarios (es necesario respetar la confidencialidad en todo momento);
 - Entrevistas confidenciales de grandes y potenciales donantes.
- Evaluación de la base de datos del donante:
 - Sistemas técnicos;
 - Registro y recibos de las donaciones;
 - Calidad de los datos.
- Evaluar las operaciones o el departamento de recaudación de la institución: ¿Cuenta el departamento de desarrollo con suficiente personal, experiencia y apoyo para llevar a cabo la campaña en términos de:
 - Programas;
 - Personal;
 - Presupuesto.
- Desarrollar un plan/estructura de participación de voluntarios donde sea posible.
- Establecer objetivos y un cronograma con revisiones interinas del progreso alcanzado.
- Desarrollar un plan de comunicación y promoción.
- Iniciar la fase de contribuciones del liderazgo en privado, seguida de una campaña pública una vez que se alcance del 50 al 70 por ciento de los objetivos.
- Desarrollar informes y métrica de campaña.

REFERENCIA

Laughlin, Frederic L., and Robert C. Andringa. *Good Governance for Nonprofits: Developing Principles and Policies for an Effective Board* (New York: AMACOM, 2007).

RESPALDO

El apoyo filantrópico es más importante ahora que nunca para brindar recursos financieros para que los colegios terciarios y universidades adventistas cumplan su misión. Es fundamental una sólida sociedad entre el liderazgo institucional y el principal directivo de desarrollo para desarrollar y mantener las relaciones con los exalumnos y con otros inspirados a apoyar esta misión por medio de la filantropía. Gracias a los Andreasen por compartir sus perspectivas en esta área fundamental. Espero que esta monografía anime a que otros expandan sus programas profesionales de filantropía.

Rachelle Bussell, RN, MA, CFRE, vicerrectora principal de desarrollo, Salud de la Universidad de Loma Linda, Loma Linda, California, Estados Unidos