

IV

Análisis de los esquemas de procuración de fondos

Para que un donante se sienta satisfecho de haberse involucrado con una institución, ésta y su personal deben tener metas realistas, así como planes claros para alcanzar dichas metas.

GEORGE N. BOONE

Una organización, institución o programa que quiere establecer un sistema de procuración de fondos estable y permanente debe contar con una causa, con las personas adecuadas, y además saber:

- ¿Cuánto?
- ¿Para qué?
- ¿En cuánto tiempo necesita fondos adicionales?

Esto tal vez parece obvio; sin embargo, muchas organizaciones expresan su necesidad de fondos adicionales, pero no pueden contestar con exactitud las preguntas anteriores. Es necesario ser realistas con el establecimiento de la meta económica, pues si la meta es superada este remanente puede

PROCURACIÓN DE FONDOS PARA LA PROMOCIÓN CULTURAL

ser utilizado como un fondo de contingencia o en programas adicionales. No es adecuado establecer metas desproporcionadas, sobre todo al inicio de este proceso, ya que puede llevar al desaliento.

Una forma de iniciar con este punto es saber si los fondos son necesarios para:

- Operación; para los gastos anuales.
- Construcción, expansión, nueva tecnología o asegurar un capital para el desarrollo de la organización.
- Procuración continua para programas especiales.

FONDO ANUAL

El primer paso para fortalecer el fondo para la operación es la planeación anual o la identificación del costo de la operación. En los programas que dependen del sector público se cuenta ya con fondos para el funcionamiento, y el apoyo será solicitado para fortalecer los programas, por lo cual es conveniente establecer el monto de estas acciones. En el caso de asociaciones civiles sin este apoyo, es necesario contemplar los costos totales. La planeación anual es imprescindible para establecer una meta enfocada hacia la procuración de fondos. Esta meta económica podrá ser alcanzada a través de varios métodos que se analizarán más adelante y que son convenientes para todos los programas de procuración.

La campaña anual tiene que ser preparada como cualquier programa, no es lanzarse a pedir donativos durante todo el año, a ver qué podemos obtener. Es por esto tan importante tener un caso sólido, que incida sobre la solución para la mejora de la calidad de vida; sin olvidar que no es una acción individual, sino un trabajo en equipo. La calendarización es imprescindible para lograr el éxito de la campaña. El cronograma debe ser revisado y ajustado sobre la marcha. Uno de los pioneros y gran maestro en procuración de fondos, Henry A. Rosso ha hecho especial hincapié en que la procuración de fondos es ciencia y arte: "Algunos aspectos de la

ALINE GRAS

procuración de fondos tienen un toque de ciencia porque requieren de habilidades que reflejan una aplicación precisa de hechos y principios... Sin embargo, hay imponderables, generalidades y cambios de las situaciones en la práctica, para pretender que se trata siempre una aplicación de hechos y principios".¹⁰ Tener una estructura y un programa adecuados es indispensable, pero junto a esto es necesario desarrollar una gran creatividad que permita la innovación.

La campaña anual implica pasos previos; lo óptimo es que establezca un plazo de tres meses en el que se realice un esfuerzo intensivo en la petición formal de los donativos; lo cual permitirá una mayor concentración y un menor desgaste de las personas. Esto no implica que fuera de este periodo no se soliciten o reciban donativos. Cada organización debe analizar y decidir sobre los mejores tiempos para llevar a cabo las fases de este esfuerzo y establecer una ruta crítica:

- Determinar los programas que necesitan fondos adicionales

En organismos gubernamentales, donde se cuenta con recursos para la operación, es necesario revisar los proyectos que no pueden ser llevados a cabo por falta de recursos suficientes, o los proyectos que necesitan fondos adicionales. Esto puede llevarse a cabo en enero o febrero cuando ya se sabe el monto de los recursos otorgados a las dependencias. En asociaciones civiles, el presupuesto necesario para la operación puede llevarse a cabo a finales o a principio del año.

- Establecer la meta económica

Contar con un presupuesto realista orientará sobre el esfuerzo que se tiene que realizar. Es necesario calcular el costo que tendrán los programas, el recurso que ya se tiene y establecer la meta por alcanzar.

- Examinar las posibles fuentes de fondos

Las fuentes de fondos serán analizadas en el próximo capítulo; esta parte define si nuestra meta es alcanzable, superable o si es necesario establecer submetas.

¹⁰ Henry A. Rosso. *Rosso on Fund Raising*, Ed. Jossey - Bass. San Francisco, Calif. 1996, pp. 115-116.

PROCURACIÓN DE FONDOS PARA LA PROMOCIÓN CULTURAL

- **Preparar materiales adecuados**

Las presentaciones a posibles donantes se elaboran en respuesta a una situación específica y se derivan de la información general.

- **Establecer un plan de entrevistas y visitas**

Obtener un donativo es parte de un proceso de acercamiento y mutuo conocimiento de los donantes. En la mayoría de los casos, sobre todo si se trata de cantidades importantes, puede no bastar una visita al donante. En algunos casos, establecer el vínculo y generar el interés de donantes puede llevar mucho tiempo.

- **Abrir la fase de campaña pública**

Es adecuado hacer del conocimiento de la comunidad o del público que se está realizando una campaña de procuración de fondos y cuál es el motivo de esta campaña. Esto dará mayor certeza a los donantes

- **Llevar a cabo la campaña**

La campaña consiste en mantener el plan de visitas, obtener donativos, tener reuniones de avances y estar al tanto de los agradecimientos o reconocimientos.

- **Cerrar la campaña**

El cierre de campaña es el momento para agradecer a los donantes, a los voluntarios que colaboraron con nosotros y al equipo de trabajo. Es también la celebración del logro.

Para llevar a cabo un proceso formal de procuración de fondos es fundamental contar con recursos, es necesaria una inversión para que se realicen las acciones adecuadas. Lo anterior implica que relaciones públicas, publicaciones, eventos, traslados, etc., causan gastos que deben ser tomados en cuenta.

CAMPAÑA DE FONDOS CAPITALES

Este tipo de campañas debe ser parte de la planeación estratégica de la organización. Generalmente su duración es de cinco años y puede ex-

ALINE GRAS

tenderse más, se enfoca hacia la obtención de recursos importantes para construcción, equipamiento, tecnología, ampliaciones importantes de los programas, creación de fondo patrimonial, etc.

Se debe contar con un consejo o patronato muy comprometido con la organización, ya que es necesario abrir muchas puertas y contar con donativos importantes para llegar a la meta. El apoyo de voluntarios es inherente, también, a este tipo de campañas.

Al igual que en el fondo anual es necesario establecer un cronograma y una ruta crítica, que se irá perfeccionando durante el transcurso de la campaña. El proceso es, básicamente, establecer cuál es el objetivo de esta campaña, costearlo, analizar la posibilidad de los donativos y realizar entrevistas y visitas. El trabajo de relaciones públicas es intenso, por lo cual será necesario realizar varios eventos, tanto de procuración de fondos como de imagen y reconocimientos durante su realización. Esto implica que la campaña deberá tener recursos para alcanzar la meta; igual que en la campaña anual, hay un costo para su operación.

PROCURACIÓN CONTINUA

El fortalecimiento de una organización, institución o programa por medio de la procuración de fondos implica establecer una relación adecuada con los posibles donantes. El acercar personas que se puedan interesar en los programas debe ser un paso previo a la solicitud. Puede tratarse de personas a las cuales no se les solicite un donativo, hasta tener un programa en el cual puedan interesarse, o bien considerar no pedir un donativo hasta que la persona muestre interés. Esto también implica contar con donantes permanentes que han desarrollado un auténtico interés por la labor que se realiza y que quieren ser parte de la solución.

Para establecer un sistema de procuración continua es necesario organizar un programa de relaciones públicas que permita a las personas conocer la causa y contar con proyectos que puedan ser apoyados en un

PROCURACIÓN DE FONDOS PARA LA PROMOCIÓN CULTURAL

futuro. Es pensar en el largo plazo para lograr la consolidación. Se puede decir que este esquema:

- Es la base del desarrollo.
- Amplía la base de donantes.
- Promueve el cultivo de prospectos, voluntarios y donantes.
- Posiciona la imagen de la organización.
- Permite un flujo continuo de donativos.
- Es punto de partida para otras campañas.

ORGANIZACIÓN DE LOS MONTOS DE LOS DONATIVOS

Tanto en el fondo anual como en la campaña de fondos capitales se deben establecer los montos de los donativos que serán solicitados así como el número de donativos de cada monto. Es útil establecer rangos de donativos que puedan ser obtenidos para conseguir la meta y, así, tener un punto de partida. Es deseable fijar metas alcanzables, que realmente se logren y que no se queden en buenos deseos.

Existen varios esquemas para organizar el monto de los donativos que serán solicitados, estos esquemas definen tanto los montos, como el número de donativos necesarios. Esto es sólo un punto de partida, una guía que podrá ser revisada y modificada durante la campaña. Se considera que es necesario contar con donativos grandes, medianos y pequeños. No existe una regla absoluta, se puede aplicar un porcentaje de una tercera parte de la meta, para cada uno de estos segmentos.

También se puede considerar una campaña basada principalmente en donativos mayores, los cuales proporcionarán el mayor monto de dinero, con un número reducido de donantes: el 90% de la meta es aportado por el 10% de los donantes. Esta forma de visualizar los donativos hace que el esfuerzo se concentre en los donantes mayores. Es necesario apreciar que este tipo de esquema facilita la procuración de fondos, ya que la atención se enfoca en un número reducido de do-

ALINE GRAS

nantes. También la organización deberá tener experiencia y relaciones para lograr el éxito.

El cuestionario realizado en organizaciones de arte y cultura indica pocas evidencias de un trabajo sustancial anterior en cuanto a la solicitud de donativos y la relación con los donantes. Esto puede ser una traba para la solicitud de donativos mayores, ya que no se cuenta con apoyos previos, ni se ha desarrollado un programa de acercamiento a los donantes.

Para organizar los montos es necesario crear una tabla de rangos. Estos darán una idea real del esfuerzo que se deberá realizar, así como de las relaciones y el número de personas que participarán en la campaña. Esta tabla puede tener ajustes en el arranque, al analizar las posibilidades y las relaciones de la organización o, bien, sobre la marcha. Lo importante es tener una base para el punto de partida.

La tabla de rangos puede ser organizada de manera muy simple partiendo de 1000, esta cantidad después se podrá adaptar al monto total establecido, lo cual variará los montos por donativo y el número de donativos.

Esto es sólo una herramienta para visualizar el esfuerzo requerido y las posibilidades reales de la organización.

| Número de donativos | Monto por donativo | total |
|---------------------|--------------------|-------|
| 4 | 50 | 200 |
| 8 | 25 | 200 |
| 10 | 20 | 200 |
| 20 | 10 | 200 |
| 40 | 5 | 200 |
| | | 1000 |

Si el monto requerido es 100,000, entonces se deberán obtener 4 donativos de 5,000. Si el monto es 1'000,000, serán 4 donativos de 50,000 o si es necesario considerar un mayor número de donativos de menor cuantía, lo cual hará que varíe la estructura de la tabla de rangos. Como se mencionó

PROCURACIÓN DE FONDOS PARA LA PROMOCIÓN CULTURAL

anteriormente, todo depende de las posibilidades reales de la organización, de la relación con sus posibles donantes y de la aceptación que logre hacia sus programas.

Otra posibilidad para abordar la procuración de fondos es tomar en cuenta los costos de los programas específicos y establecer el importe a los requerimientos necesarios. Este método puede ser muy conveniente cuando se inicia el programa de procuración de fondos.

Así pues, tomando por ejemplo una casa de cultura, la tabla tendría la estructura siguiente:

| Concepto | Costo | Donativos necesarios |
|--|-------|----------------------|
| Becas para alumnos del taller de pintura | \$300 | 30 |
| Becas para alumnos del ballet regional | \$400 | 20 |
| Libros para el taller de lectura | \$100 | 50 |
| Espejos en la sala de danza | \$300 | 8 |
| Otros | | |

Estos costos pueden ser también planteados como medias becas o tal vez como becas dobles y, por supuesto, cada organización o programa deberá establecer los requerimientos que pueden ser apoyados por medio de donativos.

En la campaña anual, el cronograma se puede dividir en meses y subdividir en semanas. Una campaña de fondos capitales se podrá dividir en años y subdividir en meses, y se contemplarán los siguientes asuntos en ambas:

- Análisis de las necesidades.
- Desarrollo del caso de campaña y de materiales.
- Establecimiento de la meta de campaña.
- Estructura de la organización de campaña.
- Identificación de liderazgo para las solicitudes.

ALINE GRAS

- Entrenamiento de personal y voluntarios.
- Identificación de posibles donantes.
- Donativos de avanzada.
- Apertura de la campaña.
- Fase pública -solicitudes- eventos.
- Agradecimiento y reconocimientos.
- Cierre de campaña.
- Agradecimiento y reconocimientos.

Los donativos de avanzada fortalecen, sobre todo, la confianza, tanto al interior de la organización como al exterior, hacia los donantes. Consisten básicamente en haber logrado un porcentaje de la meta antes de hacer pública la campaña. Estriba en obtener donativos o compromiso de donativos por donantes cercanos a la organización. Esta primera parte también sirve para medir las posibilidades reales de la organización ante los posibles donantes.

Es imprescindible llevar a cabo reuniones periódicas para reportar resultados; favorece el entusiasmo del equipo y señala posibles cambios o fortalecimiento en las acciones que se están llevando a cabo.

Una campaña financiera debe tener, además de una meta financiera, una estructura acorde con la causa. Es también conveniente que cuente con un tema o un nombre, y que definitivamente se siga de acuerdo a un plan.

Como ya se ha mencionado, es preciso contar con un presupuesto de gastos de campaña y tener estos recursos. Es un asunto que muchas veces se pasa por alto porque se piensa que no es necesario realizar gastos en esta actividad. Materiales, reuniones, atenciones a los donantes, eventos, reportes, algunas veces viajes y otros, son gastos que se deben considerar.

El siguiente cuadro resume los puntos que deben ser analizados antes de llevar a cabo el lanzamiento de alguna campaña. Se señalan situaciones que de no ser analizadas con antelación pueden propiciar tensiones internas y una imagen poco profesional al exterior. Una campaña financiera implica estar presentes en el ánimo de los donantes, la imagen de la causa

PROCURACIÓN DE FONDOS PARA LA PROMOCIÓN CULTURAL

es mucho más visible, por lo cual es necesario presentar una imagen de método y orden.

| Actividad | Fondo anual | Campaña de capital | Procuración continua |
|--|--|--|--|
| Preparación ¿Están preparados la organización, institución o programa? | Soporte de la organización. Entusiasmo. Necesidades reales. | Soporte del consejo. Plan de 3 a 5 años. Experiencia. | Buenas relaciones. Programas actualizados. Convencimiento. |
| Planeación ¿Se ha llevado a cabo la planeación de la campaña? | Acuerdo entre las personas participantes. Evaluación real de posibles donantes. Plan de eventos. | Guías precisas para la solicitud de donativos por parte del personal y los voluntarios. Evaluación real de posibles donantes. Plan de eventos. | Acercamiento permanente de los posibles donantes a la organización. Invitaciones. |
| Materiales ¿Se cuenta con material adecuado al caso? | Material adecuado: atractivo y convincente. Recibos. Cartas de agradecimiento. Base de datos. | Materiales múltiples: adecuados, atractivos y convincentes con enfoque específico hacia cada fuente de fondos. Recibos. Cartas de agradecimiento. Base de datos de posibles donantes. | Imagen y actividades permanentes. Material adecuado. Base de datos. |

ALINE GRAS

| | | | |
|---|---|---|---|
| Participación ¿Se han establecido responsabilidades de las personas? | Participación del consejo, personal y voluntarios en las solicitudes. | Participación en solicitudes y donativos personales del consejo. Participación de voluntarios y personal. | Responsabilidad de equipo y especial atención a donantes. |
| Agradecimiento y reconocimiento ¿Se han fijado mecanismos que fortalezcan la relación con los donantes? | Plan de agradecimientos y de reconocimientos. Plan de informes periódicos. | Plan de agradecimientos y de reconocimientos. Plan de informes periódicos. | Plan de reconocimiento. Plan de informes periódicos. |

7 preguntas para enfocar la solicitud de donativos

1. ¿Quiénes pueden ser donantes para nuestra causa?
2. ¿Dónde y cómo se les puede solicitar un donativo?
3. ¿Cuándo es el momento adecuado para hacerlo?
4. ¿Quién solicitará el donativo?
5. ¿Cómo debe de hacerse la solicitud?
6. ¿Cuál es el monto del donativo que se va a solicitar a cada donante?
7. ¿Cómo se informará al donante de los avances de la organización, la institución o el programa?

PROCURACIÓN DE FONDOS PARA LA PROMOCIÓN CULTURAL

CONCLUSIÓN

La procuración de fondos y las formas de procurar estos fondos tienen su base en el proceso administrativo, en el cual las funciones básicas son *investigar, analizar, ejecutar, controlar y evaluar*. Las organizaciones no lucrativas son empresas sociales y, como toda empresa, requieren de procedimientos para su labor. Es también necesaria, como en la mayoría de las empresas, la confianza pública y llevar ante los donantes la posibilidad de ser parte de la solución de problemáticas sociales, en forma organizada y responsable.