

El patronato y la captación de fondos

“Una de las áreas de especial relevancia para el gobierno de la organización es la consecución de fondos, por esta razón puede ser conveniente, según las circunstancias, constituir un comité encargado de supervisar más directamente esta actividad. Ese comité recibe el nombre de comité de captación de fondos o comité de desarrollo”.

Las organizaciones que disponen de patronatos fuertes y comprometidos tienen muchas más garantías de éxito que las que carecen de los mismos. Un buen patronato se distingue por el liderazgo de su presidente y por contar con comités activos. La función del presidente es esencial para impulsar el buen gobierno y conseguir resultados tangibles en la captación de fondos. El presidente debe estar en contacto continuo con el director general, le corresponde presidir las juntas del patronato de forma diligente y participativa y es el responsable de solicitar las contribuciones económicas al resto de los patronos.

Como comentamos en el *Cuaderno de Bitácora N° 3*: “el ejercicio de las responsabilidades del patronato puede aconsejar la creación de otros órganos delegados. La función de supervisión del patronato depende en buena medida de la creación de ciertas estructuras de apoyo a las que confiar el examen y seguimiento permanente de algunas áreas de especial relevancia para el buen gobierno de la organización”. Una de esas áreas es la consecución de fondos, por esta razón, puede ser conveniente, según las circunstancias, constituir un comité encargado de supervisar más directamente esta actividad. Ese comité recibe el nombre de comité de captación de fondos o comité de desarrollo.

Entre los profesionales que contrata el director general de una organización no lucrativa, se encuentra el responsable de la captación de fondos de la institución. Esta persona se le suele designar con el nombre de director de desarrollo o responsable de captación de fondos. La función principal de este profesional es: 1) asegurarse de que los fondos se captan siguiendo las instrucciones del director general dadas por el Patronato; 2) crear e implementar la estructura y funciones necesarias para poder captar fondos de forma exitosa; y 3) informar periódicamente al director general del resultado de las actividades de captación de fondos.

El director de desarrollo junto con el director general es el responsable de poner en marcha el departamento de captación de fondos de acuerdo con las instrucciones y directrices dadas por los patronos

El comité de desarrollo trabaja habitualmente con el director de desarrollo o responsable de captación y los miembros de su departamento. Los contactos entre el presidente y los miembros del comité de desarrollo con el director de desarrollo para identificar juntos a

posibles donantes, diseñar estrategias de retención y para la realización de visitas conjuntas en las que captar a nuevos donantes deben ser muy frecuentes.

Las funciones del comité de desarrollo pueden incluir, entre otras, las siguientes:

- Involucrar y comprometer a los miembros del patronato en las actividades de captación de fondos
- Ayudar a los miembros del *staff* a desarrollar políticas y criterios en relación con la petición de fondos y el reconocimiento de los diferentes donantes
- Ayudar a desarrollar la estrategia para captar y cultivar a los grandes donantes.
- Ayudar a identificar potenciales donantes
- Participar activamente en los eventos y actividades de recaudación de fondos
- Diseñar y firmar las cartas solicitando y agradeciendo las donaciones

Las dimensiones del comité de desarrollo suelen variar en función de las actividades de la organización y de la complejidad de sus fuentes de financiación. Las fuentes de ingresos en las organizaciones no lucrativas son variadas (cfr. *Guía sobre Gobierno VI. La misión y los modelos de financiación*) y cada una de ellas exige desarrollar estrategias y capacidades diferentes. Las organizaciones que cuentan con una pluralidad de fuentes de ingresos suelen organizar el comité en función de éstas. Es costumbre crear subcomités o grupos de trabajo que se centren en las empresas, los donantes particulares, la campaña anual de captación o los grandes donantes.

Lo aconsejable es que el presidente del comité de desarrollo sea una persona con prestigio en la comunidad, capacidad para relacionarse, comprometido con la organización, generoso en su contribución y con disponibilidad de tiempo. No todos los miembros del patronato reúnen condiciones para ser miembros del comité de desarrollo. Algunas de las siguientes características son, también, muy útiles: red de contactos, facilidad para el trato personal y confianza a la hora de pedir.

No obstante, contar con la gente adecuada en el comité de desarrollo no asegura por sí sólo el éxito. Es preciso que el comité se coordine y aprenda a trabajar conjuntamente con el *staff* de la organización. La comunicación abierta entre los patronos del comité y los profesionales de la organización es esencial para alcanzar los objetivos de recaudación. Normalmente los profesionales se encargarán de proporcionar a los miembros del comité el soporte administrativo y técnico que requieran para realizar su función: información sobre la organización, material de apoyo, seguimiento, etc.

Ahora bien, que exista un comité de desarrollo formado por unos patronos encargados de impulsar la obtención de recursos no significa que el resto de los patronos se inhiban de recaudar fondos. La captación de fondos es responsabilidad de todos los patronos. “Da, consigue o vete” (*give, get or go away*) dicen los americanos, para expresar que todos los patronos deben aportar personalmente recursos a la organización o conseguirlos de terceros. Si no hacen ni lo uno ni lo otro, no tiene mucho sentido que formen parte del patronato.