

23 *Fundraising* y financiamiento de partidos

El concepto de *fundraising* viene de los EEUU y significa recaudar u obtener dinero; sin embargo, es más amplio de lo que normalmente se entiende por pedir donaciones: se trata de fijar una estrategia mercadotécnica para obtener recursos financieros, sobre todo aquellos que no fluyen regularmente y para los cuales no hay pautas establecidas.

23.1 *Financiamiento de campañas*

Esta presentación gira en torno a conceptos para diversas organizaciones, tales como las no gubernamentales, las no lucrativas, los partidos e incluso diversas oficinas de administraciones municipales y regionales, especialmente en el área cultural, social y medioambiental.

Como posibilidades de financiamiento se pueden distinguir:

- el fomento público por parte del Estado o de un grupo de estados,
- las donaciones de personas y de empresas, multas y otras donaciones públicas,
- el patrocinio de empresas económicas,
- el fomento a través de la cooperación con asociaciones e instituciones y
- las retribuciones por trabajos realizados.

Aquí examinaremos con mayor detalle tres áreas de esas posibilidades de financiamiento: el financiamiento público, el patrocinio (*sponsoring*) y, sobre todo, el clásico pedido de donaciones, bajo la palabra clave *fundraising*.

23.1.1 *Financiamiento público por parte del Estado*

Por lo general, de lo que aquí se trata es de financiar medidas y proyectos mediante presupuestos públicos, para lo cual éstos deben ser estudiados cuidadosamente y analizados en cuanto a las posibilidades de fomento. Para el fomento hay, en parte, directrices claras, pero también una discrecionalidad muy grande por parte de quienes toman las decisiones.

El hecho de que se presupuesten fondos para fomentar ciertos proyectos no siempre asegura que realmente se le asignen a uno porque el criterio está previsto de tal forma que otras organizaciones se beneficien y que las nuevas aún no sean consideradas. A pesar de ello hay que presentar solicitudes para tener al menos la posibilidad de ser incluido en las próximas partidas presupuestarias. Aquí se requiere un intenso cabildeo tanto con las divisiones especializadas o los ministerios como con los políticos.

23.1.2 *Patrocinio (sponsoring)*

El patrocinio se distingue de la donación: desde el punto de vista del patrocinador, es un negocio y una forma de publicidad, cuyo objetivo es la comunicación con el público en el marco de la actividad patrocinada. Los patrocinadores aportan dinero, ayuda material o servicios; los patrocinados contribuyen con sus actividades a que la empresa sea conocida o que su imagen sea positivamente influida.

Las actividades que deben realizar los patrocinados para recibir la ayuda deben ser negociadas y difieren según las necesidades del patrocinador. Pueden ser, por ejemplo:

- mencionar al patrocinador en el trabajo de prensa
- nombrar al patrocinador en los actos
- mencionar al patrocinador en los boletos, las invitaciones, el intercambio de notas, etc., incorporando por ejemplo el logotipo o el nombre de la empresa
- destinar un lugar para los anuncios en los boletines o en otros medios
- hacer publicidad visual en el lugar en donde se realizan los actos
- hacer publicidad visual en personas
- mencionar el patrocinio en el trabajo de relaciones públicas de la empresa
- realización de medidas en la empresa.

Se pueden patrocinar personas, asociaciones, actos determinados, proyectos de diferentes organizaciones, incluso del sector público estatal, especialmente en el área cultural, social y medioambiental.

Desde el punto de vista tributario, para las empresas hay una gran diferencia entre donar y patrocinar: mientras que las donaciones, por lo general, sólo son parcialmente deducibles o no lo son en absoluto si se trata de organizaciones que no tienen una categoría tributaria especial (por ejemplo, de utilidad pública), las actividades patrocinadas pueden contabilizarse ilimitadamente como gastos operativos. Para el patrocinado, en cambio, los ingresos de actividades patrocinadas son ingresos de una actividad lucrativa y, en consecuencia, están sujetos al pago de impuestos.

23.1.3 *Pedido de donaciones mediante el fundraising*

Si por motivos especiales la organización debe financiarse con donaciones, es necesario planificar con exactitud las actividades del *fundraising*. En este plan se establece primero qué tipo de donantes habrá que abordar especialmente.

¿Habrá que obtener, sobre todo, grandes donaciones?

¿Habrá que abordar a donantes pequeños y medianos?

¿Por qué motivo los donantes darían dinero a la organización?

¿Qué les puede ofrecer la organización?

¿Cómo dirigirse a ellos?

¿Qué instrumentos emplear?

En principio rige: nadie da dinero sin ser preguntado. Significa que el *fundraising* es, o al menos puede ser, un trabajo intenso y, en parte, también desagradable.

*Kim Klein*⁹⁰, una exitosa recaudadora de donaciones feminista, dice que el *fundraising* es el principio de preguntar, volver a preguntar y preguntar por más.

El *fundraising* financia un proyecto, una campaña o una lucha electoral, de modo que el plan no puede surgir en el vacío: debe concordar con los elementos estratégicos y tácticos de la planificación. Como es una estrategia dentro de la estrategia, un plan de *fundraising* debe estar escrito igual que la estrategia.

Muchos manuales sobre el tema dan la impresión de que el objetivo del *fundrasing* es llegar a la mayor cantidad posible de personas en las ocasiones más numerosas posibles

⁹⁰ Kim Klein: *Fundraising for Social Change*, Inverness, CA, 1988.

y por las vías más diversas posibles, lo cual sería correcto si se tuviera suficiente tiempo y dinero; como eso no se da en la realidad, el *fundraising* debe ser planificado estratégicamente y los potenciales donantes deben ser clasificados y priorizados según la probabilidad y el monto de la donación.

23.1.3.1 *Intervinientes*

Para convertir el plan de *fundraising* en una acción exitosa, se necesitan dos cosas esenciales: gente capaz y un buen sistema de gestión.

Los recaudadores de donaciones (*fundraiser*)

Los esfuerzos para pedir financiamiento y los éxitos dependen mucho del talento y de la fuerza de convicción de los compañeros de lucha (*fundraiser*). Muchos planes de *fundraising* fracasan porque gente equivocada aborda a los donantes equivocados en el momento equivocado. El éxito requiere una constante comunicación entre el que pide y el donante; hay que establecer una relación de confianza. Los que piden donaciones deben estar al tanto de los proyectos o del programa partidario, deben saber lo que hará la organización en el futuro inmediato, así como los gastos que hay que hacer y cómo, dónde y por qué se gasta el dinero.

Y deben conocer muy bien el objetivo, la imagen objetivo y la imagen real de la organización que representan; deben poder destacar los beneficios para los donantes.

Donantes

Antes de concretar el plan del *fundraising*, hay que comprender a las personas a las que se pide dinero. Los motivos para darlo pueden dividirse en las siguientes categorías:

1. Valores y creencias
Son de gran importancia para que las personas donen. Determinan también los contenidos y los temas que hay que mencionar al donante. Los valores de la persona derivan de su experiencia de vida y determinan luego su compromiso social, su actitud política y su interés particular.
2. Interés particular
El donante potencial siente que la organización o el partido podría favorecer su interés particular.
3. Sentimiento de pertenencia
La necesidad de pertenecer a una comunidad, a un grupo social o también a un partido es una necesidad básica esencial del ser humano. Esa pertenencia también se expresa en la predisposición a donar.
4. Relación local
La relación local es un importante motivo para donar, pues la cercanía geográfica genera sentimientos positivos similares al sentimiento de pertenencia a una organización.
5. Presión social
El donante potencial dona porque, por ejemplo, un amigo también donó.
6. Solicitante adecuado
El donante potencial da algo porque le preguntó la persona adecuada.
7. Aumento del sentimiento de autoestima

Muchas personas no reciben de su entorno, de su vida cotidiana y profesional una reafirmación de su autoestima o creen que el reconocimiento material es insuficiente. Por eso tratan de hallar reconocimiento en otras fuentes: donar es una posibilidad de mejorar la autoestima.

8. Tener influencia

Muchas personas quieren comprometerse con asuntos que les resultan importantes. Como las posibilidades individuales de influir en el ámbito político son escasas o como a veces también falta tiempo para dedicarse a ello, las donaciones permiten influir al apoyar, por ejemplo, a cierto candidato o a cierta organización. A este tipo de donante, que quiere tener influencia, se le debe ofrecer también la posibilidad de que influya en el uso del dinero.

9. La imagen adecuada del enemigo

El donante potencial da algo porque sus adversarios personales o de negocios apoyan a otras organizaciones o partidos; dona por oposición privada.

10. Sentirse bien

Muchas personas se sienten mal por el hecho de que a ellas les va bien y a otras mal; al donar acallan su mala conciencia.

11. Incidir más allá de la muerte

Muchos empresarios exitosos se enfrentan al problema de que hacia el final de sus vidas desean hacer con su riqueza algo que incida en una época posterior y esté ligado a sus nombres; por eso crean fundaciones o, mediante donaciones selectivas, intentan sentir que hacen algo por un futuro mejor.

Comité de finanzas

El comité de finanzas es el corazón del *fundraising*. Debe incluir a personas de todos los sectores sociales: de la economía, de diversos grupos profesionales, religiosos y sociales; deben ser personas dispuestas a pedir donaciones con todas sus fuerzas. Por eso habrá que plantearse reiteradamente las preguntas: ¿su composición le permite al comité trabajar productivamente?, ¿obtiene el dinero cuando la organización lo necesita?, ¿más gente lo haría más productivo o debería reducirse?

El comité debe contar con personas influyentes y enérgicas, pero no sólo con individualistas ricos. También habrá que preguntarse acerca del tiempo a ser invertido: a menudo, el comité tiene personas que, si bien reúnen todas las condiciones para conseguir donaciones, no pueden cumplir sus tareas por falta de tiempo; en tal caso, habría que cambiarlas.

Personal del *fundraising*

Si el *fundraising* es importante para lograr los objetivos estratégicos, habrá que invertir en el personal. Esto significa crear una oficina, con personal remunerado o no, que funcione casi como un motor del comité de finanzas y que coordine las actividades. Generalmente esta inversión vale la pena.

23.1.3.2 *Sistema de gestión*

El sistema para gestionar el pedido de donaciones cumple dos tareas interrelacionadas: llevar y actualizar la lista de los donantes y elaborar los informes necesarios de tipo financiero y jurídico (para cumplir las prescripciones legales).

El modo en que se lleva el registro de donantes determina la rapidez y el éxito con el que pueden surgir informes importantes. Un sistema que funciona bien permite averiguar con rapidez y seguridad el éxito o el fracaso de ciertas acciones, razón por la cual un buen programa hace que el *fundraising* sea más eficiente.

23.1.3.3 *Instrumentos del fundraising*

Los instrumentos del *fundraising* son seis:

- Contacto personal
- Actos, como reuniones de beneficencia
- Diálogo telefónico
- *Mailings* (correspondencia)
- Llamados a través de los medios de comunicación
- Nuevo contacto

El diálogo personal se emplea, generalmente, para los grandes donantes; los medianos y los pequeños suelen ser abordados mediante reuniones, llamadas telefónicas, llamados para hacer donaciones a través de los medios de comunicación y de la correspondencia (*mailings*). El nuevo contacto se emplea tras un cierre positivo de uno de los primeros cinco instrumentos.

23.1.3.4 *Contacto personal*

El pedido de donaciones a través del contacto personal debe ser dividido en dos categorías: por un lado, el pedido a grandes donantes y, por otro lado, el pedido a donantes pequeños y medianos. Las dos categorías coinciden en sus objetivos, pero difieren en el grado de preparación, en el trabajo invertido en la preparación y en la cantidad de dinero que se puede conseguir.

Para cada gran donante debe desarrollarse un plan específico que abarque la investigación, la selección del solicitante, el desarrollo de argumentos convincentes, el primer contacto, etc.

Investigación

Aparte de conocer el nombre, la dirección y el número telefónico de los grandes donantes, habrá que desarrollar un detallado perfil de cada uno de ellos: profesión, ingresos, pasatiempos, temas que le interesan, amigos, información sobre la familia, donaciones hechas anteriormente y demás información que pueda contribuir a detectar lo que podría motivar al donante a pagar.

Si los donantes son organizaciones o empresas, habrá que discutir antes quién decide al respecto de donaciones en la organización; si esa persona es conocida, habrá que elaborar su perfil como si fuera un donante individual, pues siempre hay que tener en cuenta que quien decide no es una organización, sino un individuo o un grupo de individuos.

Todos estos datos se guardan en el archivo del perfil de los donantes; como los datos son muy sensibles, deben estar a resguardo del acceso de personas no autorizadas. Si las leyes de protección de datos prohíben tales registros, habrá que recoger los datos en otras formas documentales.

Selección de solicitantes

Concluida la investigación, habrá que seleccionar un solicitante; éste puede ser un amigo, un familiar, el candidato de un partido, un miembro del comité de finanzas o el gerente de la campaña. La selección se hace en base a los conocimientos personales o de las relaciones con el donante. En el caso de las luchas electorales: cuanto menos se recurra al presidente del partido o al candidato, tanto mejor; será necesario, sin embargo, que ellos intervengan de vez en cuando en el proceso de pedido de donaciones.

Desarrollo de argumentos convincentes

Tomando como base los resultados de la investigación y el conocimiento personal del potencial donante, deberá desarrollarse un modelo de argumentación ajustado a esta persona (ver también los posibles motivos para donar, mencionados antes en este capítulo).

Primer contacto

El primer contacto deberá realizarse por teléfono o mediante un diálogo personal; el motivo será la necesidad de obtener donaciones. Si al potencial donante le interesa la organización, el partido o el candidato, el solicitante deberá - sólo en caso necesario - acordar un encuentro con el presidente o con el candidato.

Seguimiento

Habrà que enviar de inmediato una carta confirmando el encuentro y agradeciendo el tiempo dedicado; además, la nota deberá contener mayor información sobre la organización o sobre el proyecto.

También habrá que enviar una carta aunque el donante potencial aún no esté dispuesto a conversar; también en este caso habrá que dar información detallada sobre la organización o sobre el proyecto y agradecer el tiempo dedicado, a fin de mantener las puertas abiertas para futuras llamadas o visitas.

Encuentro personal

El encuentro personal tiene lugar cuando el solicitante de la donación quiere finiquitar el asunto; emplea todos los datos que conozca del perfil del donante, negocia, presenta la situación y concluye instando directamente a donar.

¿Qué hacer si el donante tiene aún otros deseos como, por ejemplo, hablar con otra persona? En ese caso, quien pide la donación debe decidir si con ello aumentará o no la predisposición a donar. Luego decidirá los pasos posteriores.

Muchas gracias o seguimiento

Los grandes donantes son personas muy especiales que necesitan reconocimiento: hecha la donación, habrá que agradecerles de inmediato. Incluso aunque aún no hayan donado, habrá que enviarles una carta dándoles las gracias por el tiempo dedicado.

Naturalmente, no hay que olvidar a los grandes donantes una vez que hayan aportado: deben ser incorporados en la comunicación de la organización para que se pueda repetir el pedido de donación.

Pedido personal de donación a pequeños y medianos donantes

En este caso, lo normal es emplear a solicitantes voluntarios que a menudo provienen del entorno social del donante; no integran el comité de finanzas ni tienen una posición destacada en la organización. Estos solicitantes de donaciones deben ser entrenados para valerse de los argumentos correctos; deberían conocer el proceso y la metodología para pedir donaciones y saber cómo manejar el dinero o las cosas donadas.

23.1.3.5 *Actos, como reuniones de beneficencia*

Los actos son excelentes instrumentos para abordar y sacarle dinero a los donantes medianos, pero también pueden estructurarse de tal modo que se logren abordar los donantes grandes o pequeños. Como es muy flexible, este instrumento puede financiar gran parte del presupuesto.

Posibles problemas

Antes de planificar tales actos, habrá que considerar los posibles problemas.

1. La planificación y la realización de actos exitosos requieren, aparte de personal, que los voluntarios tengan tiempo; por eso, debe haber tiempo suficiente.
2. Los costos del acto son decisivos para el éxito. Los costos pueden desbordarse rápidamente, reduciendo luego los ingresos netos, razón por la cual deben ser controlados cuidadosamente; no se debería realizar ningún acto que no genere como mínimo una ganancia del 75% del ingreso total.
3. El precio de entrada se fijará según las donaciones potenciales del grupo meta.
4. Para cada acto habrá que fijar un objetivo en materia de donaciones, sobre la base de que asista uno de cada cinco donantes invitados. Los gastos y los ingresos deben ser adecuados considerando, además, las horas de trabajo voluntario.
5. Para cada acto habrá que elaborar una estrategia mercadotécnica. La estructura organizativa para la venta de las entradas debe estar conformada de tal manera que los potenciales donantes sean abordados para sacarles dinero de la manera más convincente posible.
Siempre se debe intentar explotar al máximo las ocasiones; por ejemplo, habrá que dividir una cena en dos actos y dar antes una recepción para los grandes donantes; esto aumentará los ingresos.
6. El calendario debe acordarse siempre con los principales representantes de la organización, el candidato y los otros niveles de la organización; aunque no hay un período óptimo para pedir donaciones, ciertos días son más propicios que otros.
7. Un orador conocido en el acto atraerá, sin duda, más gente; sin embargo, quienes deben sacar dinero de la gente seguirán teniendo un duro trabajo,

pues tampoco un buen orador reemplaza la dedicación de los que piden donaciones.

8. Las entradas deben enviarse hasta después de efectuado el pago.
9. Los eventos y los actos para pedir donaciones no pueden prepararse bajo presión de tiempo; por tanto, tampoco esos actos sirven para vencer dificultades financieras repentinas.

Doce pasos para preparar el acto de *fundraising*

Paso 1: Desarrollar una idea referente al motivo y al precio de las entradas
Cuanto más interesante sea la idea del acto, más entradas podrán venderse; por eso habrá que planificar actos que satisfagan a los asistentes.

Ejemplo: un grupo encargado de obtener fondos compra un lote de entradas en un teatro y las revende a un precio elevado; luego celebra una fiesta con los asistentes al teatro.

Toda idea interesante debe ser discutida. No obstante, siempre habrá que tener en mente que debe lograrse una ganancia del 75%. Y es que las actividades para obtener fondos no son meros actos de relaciones públicas, sino medidas para obtener dinero. Es muy probable que fracase todo intento de conciliar dos objetivos.

Paso 2: Fijar la fecha y el lugar del acto

La fijación del lugar y de la fecha es un factor crítico. Esta decisión no debe ser prematura, pues las posibilidades cambian a menudo con actos que se planifican más tarde y además faltará la flexibilidad para reaccionar ante sucesos externos.

Paso 3: Desarrollar la lista de potenciales donantes

A partir de las listas de donantes y de potenciales donantes, habrá que desarrollar una lista de aquel subgrupo que parece adecuado para ser invitado al acto especial. Esa lista debería ser ampliada con propuestas locales. La lista debería contener los siguientes datos:

1. Nombre
2. Dirección
3. Número telefónico
4. Fuente de datos
5. Donación más pequeña / donación más grande
6. Fecha de la última donación

Paso 4: Evaluar el mercado y desarrollar un plan mercadotécnico

Por de pronto, hay tres vías para vender las entradas para el acto: de persona a persona, por teléfono o por carta. El plan mercadotécnico debe destacar la posibilidad más efectiva considerando el costo y establecer la fecha límite de las invitaciones y la elaboración del material para el acto.

Paso 5: Fijar la estructura organizativa de la venta y seleccionar al responsable del acto

La mayoría de las entradas se vende siempre mediante el contacto personal. Dependiendo de la magnitud y de la importancia del acto, habrá que responsabilizar a ciertas personas por la venta de cierto número de entradas y por la organización del acto.

Paso 6: Desarrollar un presupuesto detallado del acto

Todo programa para pedir donaciones debe incluir un presupuesto detallado. Esta regla es particularmente importante para acontecimientos cuyos costos tienden a aumentar si no son controlados de cerca.

Normalmente los costos incluyen: franqueo, impresión, teléfono, listas y costos especiales del acto como música, flores, servicio de camareros, etc. Al elaborar un presupuesto, siempre hay que considerar que se quieren minimizar los costos, por lo que habrá que analizar qué servicios pueden ser realizados con voluntarios o con donaciones en especie.

Paso 7: Organizar un encuentro inicial

Es importante celebrar un encuentro o una recepción inicial para el comité de actos. Para ello, cada vendedor de entradas debe recibir un paquete que contenga una hoja con información sobre el acto, entradas e instrucciones. Si se agrega una lista con posibles clientes, habrá que resaltarle específicamente al vendedor de entradas que, si bien no tiene que restringirse a la lista y puede abordar a otra gente, está obligado a contactar a la gente que aparece en la lista.

Este acto inicial debe divertir y motivar, pero también debe enfatizar cuán importante es y que cada persona es responsable del éxito.

Paso 8: Inicio de la venta de entradas

La venta de entradas debe empezar inmediatamente después del acto inicial, según lo establecido en el plan mercadotécnico. No deben enviarse entradas antes de que sean abonadas; sólo se envían, pues, invitaciones con el formulario de pedidos.

Cuando ya ha empezado la venta de entradas, deberá emitirse un boletín de prensa que, en lo esencial, responda las siguientes preguntas:

¿Qué es lo extraordinario del acto?

¿Quién estará presente (orador, personalidades, políticos, candidato)?

¿Dónde pueden adquirirse las entradas?

Paso 9: Control de la venta de entradas

El plan mercadotécnico habrá fijado una serie de plazos internos que también se refieren a la venta de entradas; naturalmente, tendrán que ser controlados, para lo cual también se requieren encuentros con los vendedores de entradas, sobre todo si la venta es lenta; en tal caso, el modelo de argumentación para la venta eventualmente tendrá que ser modificado.

Paso 10: Control de la preparación del acto

Aquí se trata sobre todo de controlar los costos y la preparación del acto conforme al plan.

Paso 11: Poco antes del acto

Ahora habrá que examinar las modalidades de registro (*check-in*). Debe haber suficiente personal para que los potenciales donantes no se enfaden ya desde el inicio del acto (reserva de asientos); debe asegurarse sobre todo la técnica del pedido de donaciones (recibos de donaciones, lapiceros, etc.).

Paso 12: Inmediatamente después del acto

Muy rápidamente habrá que asegurarse que los donantes reciban sus comprobantes de donación y sus notas de agradecimiento. La liquidación y el cálculo de ganancias también deben hacerse cuanto antes. Si el acto tuvo éxito, debería planearse su repetición anual.

23.1.3.6 *Fundraising telefónico*

El contacto telefónico puede ser un método efectivo y relativamente barato para abordar a un gran número de pequeños y medianos donantes. La mayoría de las veces el método se emplea en cuatro variantes: seguimiento telefónico de un contacto por correspondencia, contacto con pequeños donantes seleccionados o nuevo contacto con antiguos donantes y reclamo de una promesa de donación.

1. Seguimiento telefónico de un contacto por correspondencia
Utilizando el banco de datos telefónicos, y luego de la invitación a un acto o de la realización de un acto, puede realizarse un contacto directo y personal. Aún en caso de no asistencia al acto puede hacerse, por ejemplo, el intento de recibir una donación u otra ayuda.
2. Contacto con pequeños donantes seleccionados
Es posible que la organización se valga del teléfono para contactar antiguos pequeños donantes. El contacto telefónico o por correspondencia o su combinación se suele usar para darle un recordatorio a los pequeños clientes.
3. Nuevo contacto con antiguos donantes medianos y grandes
Se trata, en lo esencial, de acordar un encuentro personal. Es difícil que se reciban grandes donaciones por teléfono.
4. Recordatorio de donaciones prometidas
El uso del teléfono para recordar las donaciones prometidas es la vía normal; es mejor que enviar una carta porque tiene un carácter mucho menos formal. En este caso, se escuchará a menudo que “el cheque ya está en camino”, pese a que recién en ese momento esté siendo emitido.
5. Telemercadeo profesional
También se puede trabajar con empresas profesionales de telemercadeo. En tal caso, se elabora un programa especial para el partido o la organización, coordinado con éstos. Es aconsejable que ese programa sea preparado primero sólo para un mercado de prueba. Habrá que desistir del método si los éxitos resultan escasos o si, incluso, se dan reacciones negativas. Atención: en algunos países, este método sufre ciertas restricciones.

23.1.3.7 Direct-mail-fundraising

El concepto de *directmail* describe dos formas diversas de pedir donaciones. La versión más exitosa es el *direct-mail-fundraising* a través del nuevo contacto con los donantes de la lista; esta forma de empleo del *directmailing* es, de hecho, la más efectiva en cuanto a la ganancia neta.

Por otro lado, el *directmail* también puede servir para detectar nuevos donantes: una acción que ya resulta eficaz cuando se llega al punto de equilibrio (*break-even-point*), pues entonces la lista podrá ampliarse. Ello presupone, lógicamente, disponer de una oferta de listas con los grupos meta adecuados.

La detección de nuevos donantes es una forma altamente técnica y desarrollada del *directmailing*, que abarca la selección y adquisición de listas, el diseño del envoltorio, la impresión y producción, los *mailings* de prueba (*testmailings*), la evaluación de los resultados de prueba y luego la ejecución de todo el *mailing* en las listas que fueron exitosas.

Dado que el *directmailing* en el pedido de donaciones implica altos riesgos, antes de iniciarlo habrá que responder dos preguntas:

1. ¿Tenemos suficientes conocimientos técnicos (*know-how*) en casa para detectar nuevos donantes o podemos permitirnos consultar a un asesor en *directmail*?
2. ¿Hay suficientes donantes potenciales interesados en nuestro programa y pueden ser contactados por *directmail*?

Sea grande o pequeño el plan para obtener donantes por *directmail*, los objetivos son siempre los mismos: ampliar la lista de donantes y alcanzar el punto de equilibrio (*break-even-point*). Las claves para el éxito son seleccionar bien los grupos meta y ensayar. En general, las tareas deberían adjudicarse afuera; no obstante, la organización debería realizar un monitoreo.

Diseño de la carta y del sobre

Si la carta es escrita en la propia organización, habrá que impedir que lo escriba un grupo interno o, quizás, un redactor de discursos: ninguno resulta adecuado para escribir una carta semejante; lo mejor será encargarle su elaboración a un voluntario con experiencia en publicidad o a un profesional.

Si se siguen las siguientes reglas, ya nada podrá salir del todo mal:

1. Escribe la carta como si fuese dirigida a una persona conocida. Esto hace más sencillo emplear un tono natural, humano.
2. Concéntrate en la motivación. Algunas personas donarán porque casualmente se les preguntó. Para abordar mejor a los clientes potenciales, apela a las motivaciones humanas básicas como el orgullo, el idealismo, el altruismo, el deber y la compasión, y al lado oscuro como el temor y el egoísmo.
3. Describe el proyecto, los planes de la organización o el programa partidario. Escribe que la organización necesita el apoyo de donaciones para lograr sus metas.
4. Muestra que hay un amplio apoyo.

El destinatario tiene que sentir que donar a la organización es socialmente aceptable y que, en realidad, es un deber.

5. Sé concreto.
El donante potencial debe saber para qué se empleará el dinero.
6. Despierta una sensación de urgencia.
Esto deben reflejarlo claramente el sobre y la carta. No hay tiempo que perder, hay que reaccionar de inmediato. El destinatario no debe tener la oportunidad de dejar, por de pronto, a un lado el escrito.
7. Pregunta varias veces por el aporte.
En todas las partes posibles de la carta hay que solicitar la donación. El mensaje de donar debe ser claro.
8. Que los párrafos sean breves, subraya las palabras clave.
9. Utiliza una posdata: por lo general, esta es la parte de la carta que más se lee.

Los demás elementos técnicos deberían dejarse en manos de una empresa (*lettershop*) profesional.

23.1.3.8 *Llamados a donantes a través de los medios de comunicación*

Es cada vez más importante pedir donaciones a través de la radio o la televisión, pero también los medios impresos son muy eficaces, sobre todo cuando la acción es apoyada por artículos. Por principio, los medios de comunicación sirven para pedir donaciones pequeñas o medianas; no sirven para las grandes.

23.2 *Financiamiento de partidos*

Además de los aspectos fundamentales relativos al *fundraising* antes mencionados, el financiamiento de partidos políticos posee algunos componentes especiales; se fundan en que hay una serie de leyes de partidos, leyes de financiamiento de partidos y leyes electorales que muestran posibilidades y restricciones muy diferentes para el financiamiento.

En principio, las posibilidades legales de financiar un partido son las siguientes:

1. Aportes de los afiliados
2. Cuotas de ingreso
3. Donaciones
4. Ayudas materiales
5. Financiamiento estatal
6. Financiamiento mediante la actividad económica propia

23.3 *Aportes de los afiliados*

Se trata de aportes recibidos regularmente (por mes, trimestre, semestre o año) de los afiliados; su monto depende, por lo general, de los ingresos de los afiliados. El fundamento legal para obtenerlos deberán ser los estatutos con el correspondiente ordenamiento financiero, que regula sobre todo la distribución de los ingresos en los diversos niveles del partido.

Por principio, todo partido debe percibir cuotas de sus afiliados; esto es importante para el financiamiento y la convivencia dentro del partido, pues si éste dependiera exclusivamente de donaciones o del financiamiento por parte de unos pocos afiliados - a veces, incluso, de un sólo miembro importante -, la democracia interna resultaría difícil y, sobre todo, el partido podría ser permanentemente chantajeado.

Las cuotas pueden ser cobradas por los tesoreros de las directivas o por comisionados que perciben un determinado porcentaje de comisión. Estos recaudadores pueden jugar un papel importante en la comunicación dentro del partido, pues mantienen un contacto permanente con los afiliados; así, pueden funcionar como un sismógrafo que registra la menor sacudida entre los afiliados y la transmite a la conducción partidaria.

En sociedades en las que la mayoría de las transacciones monetarias se hacen por transferencia, estos servicios los pueden hacer bancos que debiten el dinero de las respectivas cuentas.

El monto de la cuota de los afiliados difiere mucho en los diferentes partidos y países: desde una cuota mensual simbólica de unos cuantos centavos hasta del tres al cinco por ciento del ingreso.

23.3.1 Cuotas de ingreso

Muchos partidos cobran una cuota de ingreso al inicio de la membresía. Este derecho cubre, sobre todo, los gastos de la inscripción; no sirve para financiar regularmente el partido, siendo, por ello, de importancia secundaria.

23.3.2 Donaciones

El monto de las donaciones y la forma de pedir las están generalmente regulados en las respectivas leyes de partidos o leyes electorales. Hay una serie de restricciones con respecto a la fuente y al monto de las donaciones.

1. Donaciones del extranjero

La mayoría de los países prohíben recibir donaciones del extranjero para que los partidos no sean dirigidos desde allí o pasen a depender de grupos extranjeros cuando deban tomar decisiones nacionales.

Se elude parcialmente esta normativa transfiriendo el dinero al interior del país por otros canales; luego aparece un donante local. Otras maneras de eludirla son las prestaciones de servicio o ayudas materiales por parte de asociaciones internacionales del partido o el financiamiento de servicios por prestadores de servicios extranjeros en el país; esto ocurre con mucha frecuencia en el asesoramiento, pero también en el negocio publicitario. En el caso de agencias publicitarias con presencia internacional ello no constituye ningún problema.

2. Prohibición de financiar partidos a través de empresas públicas

En muchos países es usual que el Estado financie los partidos, pero está prohibido subvencionarlos a través de empresas públicas, sobre todo porque la distribución desigual de recursos públicos puede favorecer unilateralmente a partidos - por lo general oficialistas -, lo cual, a su vez, podría provocar desigualdad de oportunidades.

La realidad muestra, no obstante, que el acceso de los partidos al dinero público ha alcanzado, en parte, dimensiones increíbles: hay partidos que financiaron su lucha electoral con los fondos de pensiones, que luego quedaron tan golpeados que las pensiones ya no pudieron ser pagadas.

En este contexto, también juega un papel la discusión acerca de en qué medida los partidos oficialistas se benefician del trabajo de relaciones públicas del gobierno y en qué medida pueden emplear en las luchas electorales materiales allí producidos. En Alemania el Tribunal Constitucional Federal⁹¹ emitió un fallo al respecto que fija estrechas restricciones.

3. Limitación del monto máximo de los aportes o prohibición de donaciones de empresas y obligación de revelar donaciones

Una serie de países prohíben recibir donaciones de personas jurídicas, es decir, también de empresas; en cambio, permiten recibir las de personas naturales.

Sin embargo, en la mayoría de países está permitido aceptar donaciones de personas jurídicas, lo cual plantea la interrogante respecto a la influencia del sector económico e industrial en la política. Si se prevén limitaciones en los montos, se puede impedir una influencia inadmisibles; de lo contrario, un partido puede caer en manos de una determinada empresa por ser ella su principal fuente de ingresos.

Para impedir esa influencia, algunos países optaron por introducir la obligación de revelar las grandes donaciones: las que superan cierto monto deben darse a conocer en una gaceta pública para que el ciudadano tenga la oportunidad de descubrir dependencias y tenerlas en cuenta a la hora de votar.

Para no superar ciertos montos, se recurre a múltiples trucos que van desde fraccionar la gran donación de un consorcio en muchas pequeñas donaciones de empresas que le pertenecen hasta brindar ayudas materiales (ver allí) o desarrollar fondos anónimos cuyos diversos donantes ya no son identificables.

De este listado, que podría ampliarse, se desprende que en los departamentos financieros de las sedes centrales de los partidos se medita mucho acerca del mejor modo de eludir la ley respectiva, aprovechando sus lagunas.

4. Prohibición de vincular el donativo con un determinado aporte

En algunos países se prohíbe vincular una donación con cierto aporte del partido en el ámbito político. Se trata de una normativa bastante problemática, pues resulta claro que, naturalmente, una asociación o una empresa ayudará con una donación a un partido que ha formulado en su programa temas y objetivos que pueden servir el interés particular de la empresa. Si el vínculo se estableció porque el partido, conscientemente, incorporó en su programa ese interés particular de la empresa tras recibir una donación, es una cuestión que depende altamente de suposiciones y perjudica el pedido de donaciones en forma duradera.

91 Fallo del Tribunal Constitucional Federal de la República Federal de Alemania del 2.3.1977 sobre el trabajo de relaciones públicas de los órganos estatales.

23.3.3 *Ayudas materiales*

Para eludir normativas sobre donaciones de dinero, se recurre con mucha frecuencia a las ayudas materiales o al traspaso de personal; naturalmente, también se trata de donaciones en el sentido de la ley vigente, pero son mucho más difíciles de demostrar. Tales ayudas materiales pueden consistir, por ejemplo, en papel, vehículos, impresoras, impresos, cesión de líneas telefónicas, franqueo y muchas cosas más. Entre ellas figura también el hecho de facilitar espacios publicitarios radiales, televisivos y periodísticos, cuyas facturas por concepto de emisión de los cortos (*spots*) o los anuncios son desviadas sencillamente a las empresas, donde son contabilizadas como gastos de operación, totalmente deducibles para el pago de impuestos.

Al mismo tiempo, puede cederse personal. En tal caso, choferes, expertos, empleados, secretarios, etc., reciben la orden de no trabajar más en la empresa que realmente los emplea, sino hacerlo por algún tiempo en el cuartel central, en las filiales del partido o en los equipos de los candidatos. En parte y por razones de camuflaje, permanecen incluso en la empresa, operando desde allí como una sección del partido.

El problema de las ayudas materiales ocultas se torna especialmente relevante en los países que prevén limitaciones a los gastos de lucha electoral. Tales limitaciones, controladas por lo general a través de la verificación de los pagos y de las transferencias de dinero, son eludidas facilitando ayudas materiales y de personal; aquí se advierte que ya de entrada fracasa el intento de limitar los gastos generales de lucha electoral mediante tales normativas.

23.3.4 *Financiamiento estatal*

El financiamiento estatal de partidos es un instrumento ampliamente difundido que, sin embargo, tiene características muy diversas y muy diferentes formas de manifestarse. Aquí no se intentarán registrar todos los sistemas o destacar algunos como extraordinariamente buenos o malos, sino más bien brindar una panorámica sobre las diversas posibilidades que brinda el financiamiento estatal.

La idea de financiar los partidos por medio de recursos impositivos se basa en el hecho de que son instituciones indispensables en la realización de la democracia y que juegan un papel decisivo en la preparación y la ejecución de elecciones, así como en la formación de la voluntad popular. En las grandes sociedades, la democracia es inconcebible sin partidos, sin preparar candidatos y candidaturas, sin elaborar y facilitar proyectos alternativos para solucionar los problemas sociales. Esto tiene vigencia, pese a todas las críticas a los fenómenos que se dan en los partidos y en los políticos. Las principales formas del financiamiento estatal de partidos y de organizaciones similares son:

- Financiamiento de los gastos administrativos de los partidos mediante subsidios globales o según el número de afiliados
- Pago de aportes según los resultados electorales
- Reembolso de gastos demostrados
- Provisión de servicios públicos para los fines del partido
- Provisión de instalaciones, de recursos técnicos y de personal
- Financiamiento de gastos de bancadas

- Apoyo mediante la exoneración de impuestos por donaciones y por cuotas de los afiliados
- Ayuda a organizaciones periféricas: organizaciones de jóvenes, organizaciones de mujeres, fundaciones, etc.
- Financiamiento de gastos de los diputados

23.3.4.1. *Financiamiento de los gastos administrativos de los partidos mediante subsidios globales o según el número de afiliados*

Aquí los partidos reciben subsidios globales (iguales para cada partido) o en forma diferenciada según el número de afiliados. Una variante es la unión de aportes mínimos y subsidios según el número de afiliados; se trata de asumir los gastos administrativos de los partidos y no de subvencionar la preparación y realización de elecciones; por eso, los pagos se efectúan de forma independiente de las elecciones.

23.3.4.2 *Pago de aportes según los resultados electorales*

Hay diversos modos de reembolsar los gastos de las luchas electorales. En principio, se basan en pagar cierta suma por cada voto obtenido, es decir, no se trata de reembolsar los gastos de una lucha electoral, sino de premiar un éxito electoral; con este procedimiento, el pago puede cubrir o no los gastos efectuados.

Los aportes por voto obtenido varían según los países que aplican este sistema. El cálculo de los votos para el pago puede diferir también por el hecho de que, en algunos casos, se toman como base sólo los votos emitidos y realmente obtenidos; en otros se calcula sobre la base de una supuesta participación electoral del cien por ciento, lo que contribuye a mejorar claramente la situación financiera del partido si la participación electoral es baja. Si sólo se consideraran los votos realmente obtenidos, los partidos deberán intentar acompañar su lucha electoral con una estrategia que aliente la participación electoral.

23.3.4.3 *Reembolso de gastos demostrados*

En el reembolso de gastos demostrados, éstos se pagan hasta ciertos límites o en ciertos porcentajes; puede abarcar tanto los gastos de lucha electoral como los gastos administrativos permanentes.

23.3.4.4 *Provisión de servicios públicos para los fines del partido*

La provisión de servicios públicos o de instalaciones para los fines del partido implica, por ejemplo, facilitar gratuitamente espacios radiales o televisivos, siempre que las emisoras sean de derecho público, brindar espacios para colocar afiches o fachadas de edificios públicos, puentes, etc. para la publicidad.

23.3.4.5 *Provisión de instalaciones, de recursos técnicos y de personal*

En algunos países se pone a disposición de los partidos o de las bancadas de los diversos niveles instalaciones, casas, bodegas, instalaciones técnicas y en parte hasta personal de las dependencias estatales.

23.3.4.6 *Financiamiento de gastos de bancadas*

Las regulaciones de las organizaciones partidarias en los parlamentos son muy diversas. En algunos países, las unidades están generosamente equipadas: tienen subsidios financieros para el personal y las instalaciones técnicas, instalaciones y material; en parte, incluso tienen la posibilidad de crear un servicio científico. En estos casos, la fortaleza financiera de las bancadas es mucho mayor que la de los partidos; en otros, prácticamente no reciben ninguna ayuda, ni siquiera disponen de un lugar para reunirse cerca del parlamento.

La cantidad de ayuda que reciben las respectivas bancadas y en particular las opositoras, depende en gran medida de la cultura política y de la estabilidad de la democracia, así como del grado de la influencia parlamentaria en el Ejecutivo; así, en sistemas constitucionales presidencialistas, el equipamiento de las bancadas es generalmente mucho peor que en las democracias parlamentarias.

23.3.4.7 *Apoyo mediante la exoneración de impuestos por donaciones y por cuotas de afiliados*

Una parte de la ayuda estatal a los partidos se da mediante la exoneración de impuestos o mediante un reembolso impositivo especial de los pagos hechos por concepto de donaciones a partidos y de cuotas de afiliados. Estas exoneraciones hacen que las donaciones sean mucho mayores, lo cual debe financiarse luego mediante el presupuesto público.

23.3.4.8 *Ayuda a organizaciones periféricas: organizaciones de jóvenes, organizaciones de mujeres, fundaciones, etc.*

Aparte de la ayuda estatal directa a los partidos, en algunos países se apoya a instituciones especiales adscritas al partido o, al menos, a su orientación política. Entre ellas figuran las organizaciones de jóvenes que, en parte, reciben subsidios directos por su trabajo en los diversos niveles políticos o las organizaciones estudiantiles del partido que reciben ayuda por su trabajo en las universidades. Esto vale también para las organizaciones de mujeres de algunos partidos.

Una forma especial de ayuda es la prestada a fundaciones afines a los partidos; ellas influyen directamente en el proceso de formación de la voluntad ciudadana a través de la educación y del trabajo preliminar, es decir, a través de la concientización sobre la corriente básica de pensamiento político del partido.

23.3.4.9 *Financiamiento de gastos de los diputados*

Otra forma de financiamiento estatal indirecto a los partidos es el pago de las dietas de los diputados, unido a la asignación de recursos financieros para los colaboradores de los distritos electorales y otros, así como el pago de gastos técnicos y de transporte. Pero también esta forma difiere mucho en los diversos países: hay países que obligan a sus diputados a abandonar el ejercicio de sus respectivas profesiones mientras dure su mandato y a su vez sólo pagan reducidos montos globales por gastos, lo cual puede causarle grandes pérdidas financieras a los diputados elegidos.

23.3.5 *Financiamiento mediante actividad económica*

Una forma totalmente distinta de financiar los partidos es el permiso que las leyes de partidos o las leyes electorales otorgan para que puedan actuar en el campo económico, fundar empresas propias, organizar loterías, participar plenamente en la vida económica y competir. Esta forma de financiamiento puede generar considerables desvíos de fondos públicos al canalizar contratos públicos hacia empresas de los partidos, lo que fomenta sostenidamente la corrupción y el nepotismo.