



El Triángulo Dorado de la Administración de los Ingresos de las Instituciones

La pandemia provocó un cambio significativo en las escuelas; me maravilló la capacidad de los miembros del personal de la escuela para moverse rápidamente y pasar al aprendizaje en línea y observé con asombro cómo la inscripción comenzó a dispararse en las escuelas con espacio para estudiantes adicionales.

Casi no hay aspecto de la vida escolar que no haya cambiado. Lo mismo ocurre con el Advancement. Durante el último año y medio, las escuelas han visto un crecimiento significativo en sus fondos anuales. Según una encuesta reciente de CASE pulse, el 60 % de las escuelas privadas (principalmente en los EE. UU.) experimentaron un crecimiento en las donaciones anuales en el año escolar 2020/21. Entre el 60%, CASE estima que las escuelas tuvieron un aumento promedio del 12% en el fondo anual. Ese número aumenta según el tipo y el tamaño de la escuela. Estas son cifras realmente asombrosas cuando nos detenemos a considerar que en marzo de 2020 anticipábamos una repetición de la crisis financiera mundial de 2007-2009. Experimentamos el fenómeno opuesto: padres y egresados agradecidos apoyaron generosamente a sus queridas escuelas con la esperanza de frenar los impactos negativos de la pandemia.

Fue en esta época del año escolar pasado cuando comencé a recibir llamadas de los directores de Advancement. “Mi fondo anual parece haber aumentado”, dijeron. “¿Estás viendo eso en otras escuelas? Mi director de la escuela, mi director financiero, mi junta, todos están emocionados y preguntan si deberíamos aumentar las metas de fondos anuales para el futuro”. Es una pregunta justa, quizás aún más ahora que vemos cuánto crecimiento ha sido posible en los últimos dos semestres.

Sin embargo, es una pregunta que no debe hacerse en el vacío y que me lleva a una conclusión y una recomendación para las escuelas en general. En lugar de establecer objetivos de ingresos de esta manera, los líderes de ingresos escolares (directores de Advancement, inscripción y finanzas) deben unirse para tener conversaciones significativas y a largo plazo que impacten la salud fiscal de la escuela. Abogo por esta relación que llamo “El Triángulo Dorado” de la gestión de ingresos escolares.

A medida que el mundo que nos rodea continúa exigiendo un cambio de nuestras instituciones educativas, la escuela privada del futuro debe estar a la altura del desafío. Las escuelas deben pensar, actuar y evolucionar estratégicamente, y The Golden Triangle es una colaboración clave que ayudará a cambiar el pensamiento y garantizará que las escuelas prosperen en el futuro.

La relación clave y dónde se rompe con frecuencia.

La importancia de las relaciones cordiales entre el Advancement y la oficina comercial a menudo es discutida por el personal de Advancement. Las escuelas bien administradas disfrutan de la colaboración regular entre estas oficinas de alto perfil, incluido el trabajo de estrategia de la junta, la preparación y viabilidad de la campaña, y la preparación para la auditoría.

La dificultad en muchos casos, y quizás donde falla esta colaboración, es en términos de establecimiento de metas. Ni la oficina de Advancement ni la oficina comercial deben establecer un fondo anual u otras metas de forma independiente, por lo que cuando los líderes de Advancement me llaman y me preguntan sobre los objetivos, primero les planteo varias preguntas. ¿Cómo estás fijando tus objetivos? ¿Quién los establece? ¿En qué basas tus decisiones? Es en las respuestas a estas preguntas que a menudo escucho historias de terror; los líderes de Advancement dicen que su director de negocios les dijo cuál sería su objetivo de fondo anual, o tal vez les transmitieron una expectativa de crecimiento del X% para el próximo año.

Ya puedo escuchar el grito ahogado colectivo en la industria. ¿Cómo diablos se supone que un director de desarrollo debe alcanzar una meta que no tuvo nada que ver con establecer? ¿Cómo podría una oficina de negocios presumir de saber cómo es probable que los donantes respondan a las próximas iniciativas o tendencias? ¿Cómo influirá el comportamiento pasado de los donantes en el futuro? ¿Cuánto podría dar una clase de reunión o un grupo de padres? Sin embargo, esta situación ocurre todo el tiempo y la frecuencia con la que me encuentro con este problema sugiere que las escuelas deben restablecer sus funciones básicas de liderazgo para lograr un mejor resultado.

De la misma manera, escuché que los directores de Advancement les dicen a sus funcionarios comerciales cuál es la meta del fondo anual y esperan que otros líderes de la escuela tomen esa meta como una biblia. ¿Cómo puede un funcionario de negocios confiar en un número sin suficientes datos detrás? ¿No deberían los líderes de Advancement, por lo demás expertos analizadores de datos, fundamentar sus suposiciones ante quienes manejan el presupuesto? Cualquiera que sea la situación, y muchos de nosotros hemos estado en estas antiguas discusiones y luchas de poder, la forma en que las escuelas han funcionado en el pasado no satisfará las necesidades del futuro. Estamos viajando a un territorio desconocido, y las viejas formas de hacer negocios no lograrán enfrentar los desafíos que se avecinan.

El pasado se encuentra con el futuro: la inscripción y las donaciones cambiarán, y pronto

Si ha visto algún seminario web reciente de CASE para escuelas privadas o si ha pasado hasta cinco minutos con su propio director de admisiones, sabe que es probable que su escuela esté llena (si su plan físico lo permite durante una pandemia).

Muchas familias de escuelas públicas estaban felices de encontrar una opción alternativa en escuelas privadas para sus estudiantes durante la pandemia. Hay datos iniciales de la encuesta de otoño de CASE (con 134 escuelas respondiendo, principalmente en los EE. UU.) que sugieren

que esos nuevos padres han sido donantes generosos. La gratitud ha desempeñado un papel fundamental en la participación del fondo anual en el último año (según el 40% de las escuelas que informaron); los nuevos padres dieron más de lo que podrían donar porque estaban agradecidos de que las necesidades de sus hijos se cumplieran en un entorno seguro y académicamente riguroso.

La idea de una escuela llena con un sólido fondo anual les parece increíble a muchos líderes, particularmente cuando se piensa en la creciente dificultad en los últimos 10 años para convencer a los padres de que gasten más de \$25,000 (o mucho más) en el jardín de infantes. Todo esto es para decir que las escuelas actualmente se sienten “gordas y felices” (al menos en términos de finanzas) después de una década o más de matrícula decreciente, mayores tasas de descuento y donaciones anuales estáticas. Existe una tentación importante de deleitarse con esta singular abundancia que nos otorga la pandemia, pero sería un error hacerlo.

La tentación, como suele ser el caso en las escuelas, es operar como lo hemos hecho en el pasado. Estamos tentados a creer que la pandemia salvó a muchas escuelas privadas y que podemos regresar a un mundo donde la inscripción, el Advancement y las finanzas son en gran medida oficinas aisladas cuya interacción se limita principalmente a las minucias de los informes de la junta, las conciliaciones y las reuniones de ayuda financiera.

El problema con el tentador deseo actual de dormirnos en los laureles es que el cambio se avecina rápidamente.

Es mi opinión, y espero que se demuestre que estoy equivocado, es que cuando la amenaza de COVID-19 para los estudiantes y la educación se vea disminuida por una vacuna pediátrica o inmunidad colectiva, las nuevas familias que han inundado los pasillos de las escuelas privadas probablemente regresarán a sus escuelas públicas. Con ellos irán sus generosas contribuciones al fondo anual. Dentro de los próximos años, predigo que probablemente veremos un regreso a los presupuestos previos a la pandemia, y debemos estar preparados para esa posibilidad.

Habiendo comenzado mi carrera en las escuelas en la gestión de inscripciones, según mi experiencia, la inscripción generalmente se mueve en ciclos de tres años, especialmente cuando las familias se habían dedicado hasta hace poco al sistema de escuelas públicas. Una familia se matricula para su primer año, feliz y optimista. Durante el segundo año, comienzan a dudar de su elección por innumerables razones que subrayan su compromiso original con la educación pública. Sin embargo, no están listos para dejar la comunidad escolar, así que le dan un tercer año. Es durante el tiempo de reinscripción durante el tercer año de la familia en la comunidad que le dicen que no regresarán para el cuarto año. Las excepciones a esto a menudo surgen solo cuando un niño tiene una división natural, lo que puede acelerar o retrasar la transición de regreso a la escuela pública en consecuencia. Si este ciclo es cierto universalmente, entonces estamos en el segundo año de un ciclo de tres años relacionado con la pandemia, y debemos estar preparados para un posible desgaste a partir de febrero de 2023.

Ahora, por supuesto, cualquier burbuja puede estallar, pero ¿podría haber una manera de prolongar esta tendencia de inscripción y donaciones anuales? ¿Podrían las escuelas privadas ganarse a estas antiguas familias de escuelas públicas para garantizar que permanezcan hasta la graduación? Por supuesto. Sin embargo, hacerlo requiere una estrategia, tiempo y esfuerzo significativos. También exige un enfoque práctico para garantizar que las familias entiendan qué valor obtienen por el costo de la matrícula y por qué ese valor es más que un puerto seguro en un clima tormentoso y pandémico.

Entra en el Triángulo Dorado

Con el cambio en el horizonte, es imperativo que maximicemos nuestros recursos, establezcamos estrategias y nos apoyemos unos a otros como líderes en colaboración. Si bien hemos hablado a menudo sobre cómo una relación cercana con la oficina de negocios es invaluable para el éxito del equipo de Advancement, no hablamos con suficiente frecuencia sobre cómo las tres oficinas de producción y administración de ingresos deben trabajar en conjunto hacia objetivos comunes.

Como dice Andrew Weller, Decano de Inscripción y Marketing Estratégico de St. Stephen's and St. Agnes School, Virginia, EE. UU., “Es importante que cada oficina comprenda los recursos necesarios para obtener y retener tanto a las nuevas familias como a los nuevos donantes. ¿Cómo podemos asociarnos para alcanzar nuestras metas? Por ejemplo, nuestra oficina de Advancement llamó a todas las familias nuevas dentro de las primeras semanas del comienzo de clases. Produjo resultados filantrópicos increíbles y fue el primer paso en la retención de estudiantes: todas las familias se sintieron cuidadas y bienvenidas a la comunidad en un momento incierto”

Este tipo de colaboración es solo rascar la superficie de lo que es posible cuando la inscripción y el Advancement trabajan juntos. Pero, ¿cómo entra en juego la oficina comercial en este escenario?

En primer lugar, la oficina comercial debe comprender los puntos débiles clave que enfrentan los generadores de ingresos. Establecer metas de ingresos en una escuela es el nexo perfecto entre el arte y la ciencia. Sí, está basado en datos y en patrones y tendencias. Sí, hay formas de estimar números repetibles y confiables año tras año.

El verdadero arte de la retención de estudiantes y donantes, sin embargo, se basa en la construcción de relaciones y la estimación de las respuestas de una o más poblaciones a las iniciativas escolares clave. No es fácil saber si un grupo de nuevas familias se emocionará con la próxima campaña o si las posibles familias de prekínder estarán entusiasmadas con los ajustes al programa de educación física. Se necesitan conjeturas educadas, inteligencia emocional y narración de historias. Es importante que los ejecutivos comerciales sepan qué variables entran en este cálculo relacional porque tienen un papel más importante del que creen.

“Los ejecutivos comerciales a menudo son narradores encubiertos”, dice Jennifer Hillen, directora de aprendizaje de la Asociación Nacional de Oficiales Comerciales. “No siempre se dan

cuenta de que lo son, pero tienen mucho que ofrecer a los gerentes de avance e inscripción para ayudarlos a lograr sus objetivos”.

Su observación es conmovedora; Los ejecutivos comerciales, según mi experiencia, a menudo se consideran a sí mismos como procesadores de números detrás de escena, como tipos de operaciones fuera de la red que mantienen todo y a todos bajo control y fuera de problemas. Hasta cierto punto, eso es cierto, y ciertamente pueden ser tratados como tales.

La gestión de riesgos y las auditorías limpias son siempre los objetivos de un equipo de operaciones bien dirigido. Pero los ejecutivos comerciales y sus equipos, en su incesante esfuerzo por obtener esos informes claros, tienen las claves de innumerables puntos de datos y puntos de vista que pueden ayudar a los donantes y las familias a comprender la escuela y su valor de maneras que no suelen considerarse. ¿Cuántos cascos de realidad virtual ordenó el departamento de tecnología? Cuenta una historia sobre la cantidad de horas que cada estudiante probablemente esté explorando civilizaciones antiguas o el cuerpo humano a través de la realidad virtual. ¿En cuántas oportunidades de desarrollo profesional participaron los maestros y el personal? ¿Cuántas libras de abono envió la escuela al programa de abono comunitario? ¿Cuántos programas de posgrado compensó la escuela para profesores que buscaban títulos superiores? ¿Cuántos árboles probablemente se salvaron al cambiar a un tipo diferente de fotocopiadora o proveedor de papel? Entiende la idea: encuentre puntos de datos que cuenten historias sobre el tipo de cosas que paga el fondo anual o sobre cosas que transmiten la conciencia de la escuela y el cuidado de su gente y sus programas. La forma de generar este tipo de historias es reunirse regularmente y dejar que la oficina de negocios sepa qué tipo de cosas motivan a los miembros de su comunidad.

Más allá de las historias, los directores financieros y los equipos de operaciones tienen información valiosa que ni Advancement ni la inscripción pueden prescindir, pero a menudo se los deja en la oscuridad hasta que se encuentran en lo más profundo del proceso de una escuela. La planificación maestra del campus, como un ejemplo, encaja perfectamente con el equipo de operaciones, pero podría hacerse mucho más eficaz a través de una colaboración profunda con la inscripción y el Advancement. ¿Hay más probabilidades de que las familias se inscriban en un ala de ciencias actualizada? ¿Hay donantes por ahí que nunca quieran donar al fondo anual pero que podrían estar interesados en financiar un makerspace renovado?

Mirando hacia el futuro

Esta estrategia de ingresos actualizada le pide que se acerque a sus compañeros líderes escolares y les pida a ellos y a usted mismo que se salgan de su carril.

Con los desafíos potenciales por delante después de una década inestable en las escuelas, no puede darse el lujo de descansar, pensando que los aumentos que ha visto en los últimos dos años durarán. En lugar de imaginarse a sí mismo (o a sus colegas) como directores distintos de sus áreas de especialización, comience a pensar en sí mismo como los radios de una rueda estratégica más grande, trabajando hacia una mayor sostenibilidad.

Con ese fin, reúnanse regularmente y comiencen a discutir los grandes problemas que enfrenta la escuela desde la perspectiva de los ingresos. ¿Será probable que sus desafíos sean la retención de donantes? ¿Deserción de estudiantes? ¿Aumento de la ayuda financiera? ¿Asequibilidad en general? Todos estos son problemas decisivos que requieren tantas mentes reflexivas en la sala como sea posible. Aproveche el importante poder intelectual y el conocimiento institucional de quienes lo rodean, y encuentre apoyo mutuo. Hará que su trabajo y su escuela sean más fuertes, y lo colocará en un camino hacia el éxito en una próxima ola incierta de educación escolar independiente.

Por Ann Snyder

Enero, 2022