

Entrevista a Inés Castro Almeyra

Por Leandro Echt

"Si todas las organizaciones se propusieran hacer el esfuerzo de todos los años conseguir financiamiento de personas, organizaciones o empresas que nunca contribuyeron (por ejemplo, que el 20% del nuevo presupuesto se conforme con nuevos aportes), y sumarlos al juego, creo que nos iría a todos mucho mejor"



Inés Castro Almeyra ha sido Directora de Desarrollo de Fondos de CIPPEC entre los años 2006 y 2011.

LE: ¿Por qué te inclinaste a trabajar en el desarrollo de fondos de un *think tank*?

ICA: Fue un poco casual, ya que lo que más me interesaba, por mi formación de politóloga, era trabajar en un programa de política pública. Pero luego me di cuenta que lo que más se necesitaba eran fondos para poder sustentar los programas y los proyectos. Empecé así y después me resultó fascinante. Entre otras cosas, me gustó que, por cómo se plantea la actividad de desarrollo de fondos en CIPPEC, tenía la posibilidad de interactuar con toda la organización, y no trabajar solo en un área.

LE: ¿Cuáles fueron los principales desafíos a los que te enfrentaste al inicio?

ICA: El principal desafío fue formar equipo. El *fund raising* en la Argentina no es una profesión (recién ahora empieza a haber un trabajo más profesional), mucho del trabajo se vincula con la vocación y el aprendizaje a través de la experiencia. Pero para armar un buen equipo de desarrollo de fondos, además de experiencia, se necesitan personas con una alta capacidad para no frustrarse. Es importante formar bien a las personas una vez que fueron seleccionadas.

LE: ¿Qué experiencia tenías en el desarrollo de fondos antes de entrar a CIPPEC?

ICA: Había colaborado con otras organizaciones como [Junior Achievement](#), aunque no era mi responsabilidad. Pero en las organizaciones en las que estuve siempre había que, de alguna manera u otra, involucrarse con los donantes o potenciales donantes, por lo que entendía lo que significaba y lo importante que era relacionarse con esos públicos. Más tarde, en España, trabajé en una organización donde el desarrollo de fondos era mi principal responsabilidad, y fue una experiencia muy buena porque yo no tenía contactos y tuve que iniciarlos desde "cero" (ni siquiera los apellidos y nombres de las empresas me resultaban conocidos), realizando un mapeo



www.vippal.cippec.org

de potenciales donantes. Además, el hecho de tener que presentarme y tener que conocer la idiosincrasia de ese país y de sus empresarios, fue una experiencia que me enseñó a desenvolverse en el campo del *fund raising*.

LE: ¿Cómo crees que contribuiste a la mejora del proceso de desarrollo de fondos en CIPPEC?

ICA: Cuando ingresé a CIPPEC, la recaudación de fondos tenía una gran dependencia del Director Ejecutivo y una de las cosas a las que contribuí fue a romper esa dependencia. Si bien creo que todos los directores ejecutivos tienen que contribuir, mantener una dedicación y responsabilidad alta con el desarrollo de fondos, no deben ser ellos los únicos motores de esa tarea. De alguna manera, un director de recaudación de fondos tiene que coordinar y saber en qué momentos aprovechar el tiempo y los contactos del Director Ejecutivo, permitiendo que este último pueda dedicarse a otras tareas.

Por otro lado, al llegar a CIPPEC me encontré con un alto desarrollo en lo que hacía a contactos de cooperación internacional, estaba profesionalizado, pero los contactos con individuos y con empresas necesitaban todavía bastante impulso y profesionalización. Entonces, trabajé en su fortalecimiento. ***Era importante para CIPPEC diversificar las fuentes de financiamiento: uno de los ejes que contribuyó a lograrlo fue tener una persona responsable por cada fuente de financiamiento, concentrándose en un tipo de público, sin tener que estar atendiendo varios frentes al mismo tiempo.***

Otro tema importante era el hecho de que el área de Desarrollo Institucional no tenía ningún tipo de vinculación con el área de Administración, al punto de que los aportes financieros no siempre coincidían con los números de recaudación de Desarrollo Institucional (la organización crecía a gran velocidad y en algunos aspectos faltaba coordinación). ***Una de las primeras cosas que hice fue reunirme con la Directora de Administración y buscar canales y herramientas que permitieran estar en constante comunicación, de manera que todos los involucrados entendieran el proceso de recaudación de fondos en su totalidad: desde que se identifica el potencial donante hasta que se concreta, figura en el banco y después bueno, los agradecimientos y demás.*** No se trata de obtener la palabra o el compromiso de la donación, sino de lograr que ese aporte se concrete, y para eso teníamos que trabajar con el área de Administración.

Para ponernos al día en torno a los números, manteníamos reuniones semanales. Allí nos dimos cuenta de que la administración y la contabilidad tienen paradigmas totalmente diferentes al desarrollo institucional, incluido el lenguaje y la manera de pensar los aportes: tuvimos entonces que crear un manual común para que todos entendamos lo mismo al hablar de individuos o empresas, de aportes sin asignación específica etc. Este trabajo de crear un lenguaje y un compromiso de trabajo conjunto entre las áreas llevó varios años.

LE: ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de contar con modelos de financiamiento que apunten a la concentración de las fuentes y/o a la diversificación?

ICA: ***Diversificar las fuentes de financiamiento es la mejor estrategia para un think tank, porque está en línea con algunos de los que deben ser sus valores: la independencia y la sustentabilidad. Una de las grandes ventajas de contar con fuentes diversas es que muchas tienen ciclos distintos,***



www.vippal.cippec.org

lo cual permite que cuando una se contrae, se pueda recurrir a la otra. Por ejemplo, una crisis internacional puede hacer que los agentes de la cooperación internacional se retraigan un poco, pero puede no ocurrir eso con individuos o empresas nacionales (o la inversa), lo cual permite ir compensando la falta de fondos. ***Otra ventaja de la diversificación tiene que ver con los tiempos:*** por ejemplo, los meses de enero y febrero en Argentina (verano) representan una temporada baja para fuentes como individuos o empresas; en cambio, la cooperación internacional, sobre todo del norte, está en pleno movimiento, y eso contribuye enormemente al flujo de fondos de la organización.

Por otro lado, una de las desventajas es que contar con fuentes de financiamiento diversas implica lógicas, paradigmas y especializaciones diferentes, lo cual requiere, por un lado, de un director que tenga un panorama general del estado de todas fuentes, pero también de personas especializadas en cada una de ellas. Por ejemplo, trabajar con la cooperación internacional requiere desde tener en cuenta las fechas límites para presentar propuestas (incluido los horarios), hasta tener conocimiento de idiomas, y también ponerse en el lugar del otro: no necesariamente un agente de cooperación que nunca estuvo en el país tiene por qué entender una propuesta sobre un tema que para los argentinos puede ser obvio; eso implica pensar las propuestas y el vínculo de una manera completamente diferente a lo que puede ser la lógica de fuentes como individuos o empresas.

LE: ¿Cuál es el balance más apropiado entre las distintas fuentes??

ICA: *Un equilibrio interesante sería lograr que ninguna de las fuentes represente más del 30% del presupuesto.*

LE ¿Qué similitudes y diferencias encontrás a la hora de trabajar con la cooperación internacional, individuos o el sector privado? ¿Varía la estrategia de recaudación de fondos según el perfil de donante? ¿Cómo?

ICA: *Más allá de las especificidades de cada donante, creo que lo que no puede ni debe adaptarse es la organización y su misión: uno es lo que es y así tiene que presentarse; el “qué es, quién es, qué hace, y el para qué” es lo mismo (o debería serlo) para todas las fuentes.*

Ahora bien, pueden pensarse mensajes o estrategias de comunicación diferentes. Por ejemplo, con la cooperación internacional muchas veces no es posible un encuentro “cara a cara”, lo cual requiere de contar con muy buenas habilidades de comunicación escrita, ponerse en el lugar y la mentalidad del otro (no es lo mismo un europeo, que un americano o un asiático). Además, uno no puede confiarse en su instinto o conocimiento a la hora de vincularse con actores internacionales, por lo que es necesario averiguar mucho más de lo que dice la página web. ***Si bien internet vuelve más accesible cierta información, es importante generar reuniones, averiguar cuándo vienen al país, obtener esos datos que en una página web no se dicen, etc. Otro punto en el que es importante trabajar es en la fundamentación de una propuesta: no dar por sentado que el potencial donante conoce el problema o va a entenderlo con un par de datos, información y fuentes; la justificación es la puerta de entrada para todo el resto de la propuesta: si no está bien justificada, si no moviliza y no interpela al comité de selección, el resto del proyecto puede ser impecable pero es difícil que sea aceptada, sobre todo cuando se compete***



www.vippal.cippec.org

con otras regiones dónde los problemas siempre parecen más graves. Por último, con la cooperación internacional, a diferencia de los actores nacionales, uno tiene que hacer un trabajo de agenda más importante, porque suelen contar con información muy global sobre el país y los problemas: es necesario contarles sobre la organización, los logros, el proyecto, y a veces hasta se requiere de dar un paso hacia atrás y explicarles ciertas realidades, como las situaciones en las provincias, ya que muchas veces no tienen idea de las problemáticas locales, y se sorprenden con los índices de desnutrición, la mortalidad infantil. Entonces, es importante romper burbujas de actores que vienen a Buenos Aires por tres días y no tienen el tiempo de adentrarse en ciertas realidades.

En cambio, con los actores nacionales, más allá de cuán conectados estén con la realidad social, en general uno habla más de igual a igual, producto de una realidad compartida. Pero por otro lado, también se requiere aclarar prejuicios o ideas preconcebidas, que los actores pueden tener por lo que escucharon o les dijeron: hay que trabajar mucho el tema de la percepción y la comunicación de la organización.

En cuanto a lo que es el trabajo con empresas e individuos, hay muchas conexiones. De hecho *cuando uno va a una empresa en busca de un apoyo institucional, siempre se le está hablando a una persona. Incluso esa persona siempre se puede "desdoblar": puede ser la empresa la que apoye, pero también un individuo; es necesario pensar al empresario no solo como donante institucional sino como potencial donante individual.*

LE: Respecto a lo que es el Estado como contraparte, ¿qué podes decir?

ICA: En el caso de CIPPEC, no es una fuente que se encontraba bajo la responsabilidad del área de Desarrollo Institucional (CIPPEC cuenta con una Unidad de Gobiernos para gestionar esos vínculos, asistencias técnicas, etc). Si bien CIPPEC se planteó desde sus inicios lograr financiarse con proyectos con el Estado, llevó más tiempo porque implicaba más riesgos, y el desarrollo veloz del vínculo con otras fuentes llevó a que la institución debiera atenderlas prioritariamente. Pero se trata de una fuente muy necesaria. Además, *vincularse con el Estado es un punto a favor para vincularse con otras fuentes: el hecho de tener al Estado no solo abriéndole la puerta a los proyectos de CIPPEC, sino haciéndose responsable financieramente de los proyectos, es una carta de presentación atractiva.*

LE: ¿Qué características organizacionales son las que más observa un donante?

ICA: *Considero que el donante le presta atención a quiénes conforman la organización: quién está en la Dirección Ejecutiva, en el Consejo Administrativo. Otro punto que les interesa es con quiénes trabaja la organización. Los donantes preguntan mucho acerca de ello porque se basan en un sistema de referencias, eso les dice algo de la organización: quiénes integran y quiénes ya apoyaron o trabajan con la organización son dos sistemas de referencia muy importantes. Por otro lado, cada vez es más importante la capacidad de comunicación que tiene la organización: con las nuevas tecnologías, redes y demás, un proyecto que no se comunica pierde valor, o no tiene el que podría tener. Entonces, contar con una estrategia de comunicación sólida es un punto a favor desde la óptica de los donantes.*



www.vippal.cippec.org

LE: ¿Cuál es el balance apropiado entre características personales y pergaminos organizacionales a la hora de recaudar fondos?

ICA: Lo personal y la química que se puede dar en una reunión son muy influyentes, pero no determinantes. Me ha sucedido de estar en reuniones en la que no se generó gran empatía o con poca comunicación, y que la persona o empresa quisiera trabajar con CIPPEC, o al revés, participar de entrevistas impecables pero que no se concretaron en donaciones.

Pero en general, un vínculo más personal puede contribuir a revertir una decisión o prejuicios: cuando se va a ver a un potencial donante, es difícil que este no sepa nada de la organización, algo escuchó, sabe o le contaron. Entonces, por más que uno hable, haga todo el discurso acerca de las virtudes de la organización, el otro siempre está comparando con lo que sabe, lo que escuchó, etc. ***Es importante entonces detectar eso que el otro cree conocer de la organización.***

En muchos casos, las decisiones ya han sido tomadas antes de la reunión, pero en esos casos la empatía sirve para lograr revertir un “no”, convertirlo en un “si”. Una modalidad útil es hacer primero que el interlocutor hable, y detectar esos prejuicios o disgustos, y luego con intuición y palabras apropiadas intentar revertirlos.

Las credenciales de la organización son los cimientos, el lugar desde el cual empezar a construir: el equilibrio ideal es cuando uno no depende tanto de lo personal y puede ir a lo institucional. También es importante que los interlocutores sean intercambiables: romper la dependencia del Director Ejecutivo o del de desarrollo de fondos, jugar con diferentes figuras (ya sea personas del equipo o directores de programas de políticas), que representen institucionalmente a la organización, y romper la dependencia del carisma individual. Pero aun sin credenciales se puede convencer; de hecho, esa es la situación de muchas organizaciones en sus inicios.

LE: ¿Creés que el donante en América Latina tiene características particulares o exigencias específicas para la región? ¿Encontrás alguna diferencia con donantes de otras regiones?

ICA: ***Hablando de Argentina y parte a de América Latina, diría que el individuo es más desconfiado, busca conocer más en detalle a la organización, establece más requisitos, necesita seguridades: que la organización sea seria, que trabaje bien, que su contribución va a ser valorada etc.***

Por otro lado, en América Latina se trabaja sobre la persona, pero no existe un ideario de comunidad y contribución como puede haber, por ejemplo, en Estados Unidos, donde casi todas las personas contribuyen con alguna organización (sean parroquias, escuelas, club de jubilados o veteranos de guerra); existe una idea de que con poco se puede contribuir. ***En América Latina se impone la idea de “que contribuyan los ricos”.*** Una persona que tiene un sueldo medio, en general, no es considerado donante, tampoco los jóvenes se involucran (y a veces es lo que uno pide como contribución es lo que una persona se gasta en ir a bailar o ir a un recital). Se impone la idea de que “cuando tenga mucha plata voy a contribuir”. En Europa también es distinto: si bien hay filantropía, la sociedad cree que es el Estado el que tiene que contribuir, y el financiamiento de muchas organizaciones depende del Estado, lo que en definitiva es dinero de los contribuyentes.

LE: ¿Cuáles son los principales desafíos de la región en lo que hace a la recaudación de fondos?



www.vippal.cippec.org

ICA: Un gran desafío es el de trabajar en red. **En muchos campos, el mundo se piensa en regiones, y eso no necesariamente ocurre con el trabajo de los think tanks.** Si bien hay muchas problemáticas compartidas, mucho para trabajar integralmente entre países, las experiencias de trabajo en red muchas veces son coyunturales y para acciones específicas. Falta muchísima gimnasia, no hay coordinación, lo cual confunde a la cooperación internacional, que ve a organizaciones que se presentan con propuestas similares o que ya ha sido trabajada por otra organización, etc. **Son muy pocas las organizaciones que hacen el esfuerzo de ver si lo que plantean ya se hizo antes, cómo fue la experiencia y qué se aprendió de eso.**

LE: ¿Cómo hacer que financiar investigación sea competitivo respecto de otras actividades como el trabajo en territorio? ¿Cómo pueden competir los think tanks con las organizaciones de base en la búsqueda de financiamiento?

ICA: Hay donantes a los cuales les interesa el tipo de trabajo que puede ofrecer una ONG, más de territorio, y no creo que valga la pena el esfuerzo de hacerlos cambiar. En todo caso, lo que hay que hacer es complementar. **Las organizaciones de base necesitan de los think tank, y los think tank de las organizaciones de base,** no deberían ser excluyentes. Las organizaciones de base pueden atender las urgencias, y los think tank trabajar en soluciones de largo plazo. **Hacer que a un donante le parezca más importante una cosa que otra es complicado: hay que diversificar la contribución o agrandar la torta,** ese el gran desafío. **Si todas las organizaciones se propusieran hacer el esfuerzo de todos los años conseguir financiamiento de personas, organizaciones o empresas que nunca contribuyeron (por ejemplo, que el 20% del nuevo presupuesto se conforme con nuevos aportes), y sumarlos al juego, creo que nos iría a todos mucho mejor.**

LE: ¿Cuáles son las ventajas de planificar el desarrollo de fondos?

ICA: Las ventajas son todas, sobre todo la salud mental del equipo. La planificación es necesaria porque, por más bien que trabajes, los recursos económicos siempre son escasos. Aun cumpliendo los objetivos que uno se planteó, la realidad siempre es más demandante, y se necesitan más proyectos, más incidencia, más comunicación y más profesionales. **No planificar puede poner fuera de foco las prioridades, puede hacer que uno corra tras las cosas urgentes pero no las importantes, que uno termine descuidando la diversificación de fondos,** porque algunas están más cerca o parecen más fáciles, pero no necesariamente son el tipo de fondos que uno necesita o las fuentes que uno quiere preservar para mantener la independencia o sustentabilidad de la organización. La planificación es fundamental, y también es fundamental el respeto al donante o potencial donante: si uno no planifica o está sacando acciones de la galera, corre el riesgo de saturar y agobiar al donante.

LE: ¿Qué tipo de estrategias o herramientas le han resultado más efectivas a CIPPEC a la hora de desarrollar fondos?

ICA: **Lo más efectivo fue invertir desde el primer momento en el desarrollo de fondos.** Muchas organizaciones se plantean: “primero consigo recursos y después invierto en formar un área o



www.vippal.cippec.org

contratar personas idóneas”. Pero considero que primero es necesario invertir: tenés que sembrar para después cosechar. ***CIPPEC lo tuvo claro desde el principio y se planteó hacerlo profesionalmente, incluso trabajando con voluntarios en forma profesional y dedicada, estrategia que ha logrado expandir las actividades de desarrollo de fondos.***

Otra estrategia que ha funcionado es crear una red de “referidos”, algo así como una telaraña: en los inicios íbamos a ver una persona o empresa y le decíamos que, además del aporte que le pedíamos, queríamos que nos mencionen dos personas, contactos u organizaciones que ellos creían que podían interesarles apoyar a CIPPEC. En general, nos daban esos nombres, íbamos a verlos y siempre le dábamos feedback al contacto inicial. Esa fue una manera fácil y estratégica de armar una red muy grande de donantes.

Otra estrategia efectiva fue vincularse con los donantes o potenciales donantes no solo desde el obtener o no recursos económico, sino que muchas veces se dio antes de recibir, invirtiendo tiempo y dedicación. Por ejemplo, cada vez que venía un nuevo embajador se lo citaba a CIPPEC, se le preguntaba por sus intereses, se le presentaba el programa que trabajaba esos temas. Así, la persona conocía a CIPPEC desde otro lugar, no se pedía nada. Pero cuando llegaba el momento, se presentaba una propuesta o se pedía una reunión más concreta. De la misma manera se trabajó con donantes individuales y los organismos internacionales, a quienes se les ofrecía ayudarlos con su agenda de visitas en Argentina. ***Mantener un vínculo más allá de la donación es estratégico para los aportes futuros, los que vendrán, los que pueden ser.***

LE: ¿Por qué la cena anual de CIPPEC se ha convertido en un evento multitudinario y reconocido?

ICA: La cena estuvo presente desde los inicios de CIPPEC. Hay dos cosas que le dieron mucho valor y la hicieron ser lo que es hoy. ***La primera es que, si bien principalmente era un evento de recaudación, no solo se trataba de eso: había también objetivos muy claros de posicionamiento y comunicación, y eso hizo que sea más atractiva. Una organización logra posicionarse en el medio más allá de la recaudación del evento.***

En segundo lugar, otro aspecto que hizo que la cena se convierta en algo muy convocante fue que se buscaba que fuera algo de valor para la persona que asistía, que no solo estuviera ahí para ayudar económicamente o con su presencia, sino que lo disfrutara. Siempre se intentó dar algo en la cena: desde formar mesas interesantes para el asistente hasta lograr contactarte con personas a las que era muy difícil encontrar en otros contextos También se buscó siempre que fuera muy plural.

Un punto muy importante es que todo se planificaba al extremo: si bien se buscaba impresionar y ser convocante, todo estaba muy medido, se estaba muy pendiente del presupuesto y cómo impactaría cada acción. Otro aspecto relevante de la cena es que siempre se respetó el tiempo de los invitados y la agenda propuesta. Todos estos factores han contribuido al éxito de este evento.

LE: ¿Cómo es, brevemente, el ciclo de la cena? ¿Cuándo la empiezan a pensar? ¿Cuáles son los principales hitos? ¿Cuándo finaliza?

ICA: Cada vez se empieza a organizar con mayor anticipación. Cuanto más grande es, con más tiempo hay que organizarla, y las expectativas van creciendo año a año y uno se tiene que esforzar



www.vippal.cippec.org

más en sorprender, innovar. Las últimas cenas se han hecho en el mes de abril, y la preparación comienza en septiembre u octubre del año anterior, con aspectos logísticos como la petición del espacio y el pedido de presupuesto. Porque la proyección de los gastos debe ser aprobada por el Consejo de Administración.

Por otro lado, es muy importante trabajar el enfoque, qué se quiere transmitir. Una cosa es la convocatoria, cobrar, buscar la manera de recaudar en el momento, armar los discursos Pero también es importante mostrar qué se quiere transmitir, qué mensaje quiere dar la organización, y sobre todo ante públicos tan variados (políticos, funcionarios, donantes, académicos, periodistas). En general, uno está más acostumbrado a relacionarse con uno u otro actor por separado, pero en la cena están todos juntos. Por ello el perfil de la cena y la estrategia de comunicación se empiezan a discutir con mucho tiempo, porque el evento tiene que ser coherente, y la coherencia se nota en la invitación, en la publicación que se entrega, en los oradores que se eligen, etc.

Un aspecto a destacar es el hecho de los cambios que suelen tener lugar en el proceso de planificación de la cena, porque la coyuntura argentina es muy cambiante, con lo cual siempre se debe estar dispuesto a hacer cambios sobre la marcha.

Otro logro de la cena, en el plano interno, es que se integra a toda la organización en el armado. En los inicios, solo era responsabilidad de la Dirección Ejecutiva junto con la Dirección de Desarrollo Institucional, y el resto del personal se enteraba como iban las cosas unos días antes del evento. Lentamente (y aún queda mucho por hacer), se empezó a involucrar al staff, a generar espacios antes y después de la cena para que den su opinión y feedback. No es lo mismo organizar la cena que estar sentado ahí, compartir discusiones, escuchar el feedback de las personas con las que la organización trabaja todo el año.

Otro aspecto importante es que ***este tipo de eventos tiene que reflejar el trabajo de la organización***: no se inventa en el momento y desaparece. De todos los asistentes, algunos son nuevos (siempre es bueno contactar nuevos potenciales contactos), pero el 80% son personas, empresas o instituciones con las que CIPPEC ya ha trabajado o se ha vinculado. Eso es parte del éxito de la cena: ***ha habido un buen trabajo con los funcionarios, con los periodistas, con los donantes y ese vínculo que uno cultiva durante doce meses se refleja en una noche.***

Otra cuestión con la que se convive es el hecho de que el resto de las actividades de la organización y del equipo de desarrollo de fondos no se pueden paralizar: para los de afuera no todo gira alrededor de la cena, por lo que hay que mantener los otros temas en movimiento, estar atento a nuevas oportunidades de financiamiento que puedan surgir, convocatorias, reuniones, etc. Eso es difícil para el equipo, con lo cual es fundamental designar un coordinador de la cena, acordar reuniones semanales, designar a los interlocutores, a las personas que deciden, los cronogramas de actividades, etc. En ese sentido, ha sido muy útil repartir las responsabilidades al interior del equipo: recaudación y convocatoria por un lado, la logística y cuestiones operativas por otro, etc.

LE: ¿Cómo evaluar una estrategia de desarrollo de fondos?

ICA: Lo primero es fijar indicadores y objetivos de recaudación que después ayuden a evaluar lo que se ha recaudado. Pero falta desarrollar y sofisticar esta herramienta, diferenciar más lo cuantitativo de lo cualitativo, y trabajar más en lo cualitativo. Ayuda mucho, previo a la evaluación, monitorear y trabajar continuamente con Administración y Dirección Ejecutiva, teniendo



www.vippal.cippec.org

reuniones semanales inter-áreas y teniendo que presentar un reporte al Consejo de Administración. Son buenos insumos que uno va preparando todos los meses para después poder hacer una evaluación, que idealmente debe tener lugar dos veces al año, de manera de contar con seis meses para cambiar y ajustar lo que no esté funcionando: ***es muy importante darse el tiempo para poder reaccionar si algo no está funcionando como se pensó en su momento.***

Si bien nunca lo hicimos en CIPPEC, puede ser interesante contar con algún evaluador externo que no esté impregnado de las cuestiones coyunturales y que pueda hacer un buen análisis que le sirva a la organización.

LE: ¿Cómo pueden los *think tanks* aprovechar las oportunidades que brinda la web 2.0 para recaudar fondos?

ICA: La página web es una carta de presentación. Muchos interesados pueden acceder y tenerla como referencia, y sería extraño si una organización no contara con ella. Pero si bien tiene que estar, creo que un sitio web no es decisivo a la hora de obtener financiamiento. En el caso de CIPPEC, solo una o dos personas se han contactado por medio de la web para hacer aportes. La diferencia de CIPPEC respecto de otras organizaciones es que, por los temas que trabaja, es más difícil transmitir un mensaje vía la web que pueda adaptarse a y ser significativo para los distintos actores con los que CIPPEC trabaja.

LE: ¿Cómo se maneja la cuestión de la reputación? ¿Cómo se logra mantener la independencia?

ICA: Ayuda mucho la discusión interna, tener diferentes visiones sobre un potencial donante o proyecto que se va a presentar. En el día a día puede suceder que uno pierda de vista los costos que puede implicar relacionarse con un potencial donante. Compartir información sobre a quienes se puede contactar para un determinado proyecto y discutirlo entre diferentes personas de la organización que no tienen una responsabilidad clara en la recaudación, puede ampliar la mirada y uno puede tener en cuenta otros aspectos que antes no consideraba. Por otro lado, es importante diferenciar cuando hablamos de un potencial donante “en abstracto”, lo cual puede no afectar la reputación de la institución, pero distinto es si a ese donante se lo vincula con algún proyecto particular, donde los intereses pueden ser más específicos.

LE: Cuando se trata de organizaciones con diversos programas en su interior, ¿cuál considerás que es el balance adecuado entre centralizar el desarrollo de fondos y dejar este en manos de cada programa?

ICA: Tiene que ver mucho con la idiosincrasia de la organización. Más que de centralización, deberíamos hablar de coordinación. A veces es difícil coordinar, por los diversos perfiles de los directores y los responsables de área. Pero es muy importante para evitar desprolijidades, por ejemplo: que dos directores se comuniquen con la misma embajada y presentarse incluso el mismo día sin saberlo previamente. Además, hay perfiles de directores que naturalmente tienen inclinación a recaudar, saben cómo hacerlo o tienen experiencia, y otros no. Sin embargo, las características y habilidades personales no siempre están en línea con las prioridades de la organización, por lo que la coordinación siempre es necesaria.



www.vippal.cippec.org

Por otro lado, por la estructura de CIPPEC, que cuenta con más de diez programas de política pública, era necesario tener algún control en la adjudicación de convocatorias a tal o cual programa, ya que muchas de estas podían estar vinculadas a trabajos de más de un equipo. En ese sentido, fue importante descentralizar la responsabilidad del Director de Desarrollo Institucional para decidir qué equipo tenía prioridad para aplicar a tal o cual convocatoria, y decidirlo de común acuerdo en un grupo más amplio (por ejemplo, el Comité Ejecutivo): siempre son mejores las decisiones que se toman sumando distintas perspectivas.

Es importante también que todos los que componen la organización estén atentos (“tengan las antenitas prendidas”) para identificar nuevas oportunidades de financiamiento, y que todos se sientan involucrados con la sustentabilidad y la calidad del trabajo de la organización, el cual depende en gran medida del presupuesto.

LE: ¿Cómo hacen en el área de Desarrollo Institucional o en CIPPEC para conocer las necesidades de cada programa?

ICA: Lo primero es que cada programa tenga clara sus necesidades, prioridades e intereses. Luego, desde Desarrollo Institucional se puede recurrir al plan de trabajo de cada equipo, el cual tiene los principales insumos para hacer la estrategia de recaudación. También fue importante que Desarrollo Institucional y otras áreas se vinculen en el Comité de Aprobación de Proyectos (CAP) y que muchas de las decisiones respecto de la recaudación de fondos fueran consensuadas por toda la organización. Por último, las charlas informales con los directores y otras personas de la organización también son muy valiosas por la información que brindan.

LE: ¿Cómo se relacionan la estrategia de fondos de una institución con las posibilidades de incidencia en políticas públicas?

ICA: A diferencia de años atrás, hoy la cooperación internacional presta mucha atención a la incidencia que puedan tener los proyectos y las organizaciones que financia. Sin embargo, la paradoja es que ***la incidencia es difícil de medir y los logros no suelen ser concretos, lo cual genera que no todo el mundo quiera financiar proyectos de ese tipo.*** En la práctica, si uno solicita fondos para proyectos cuyo componente de incidencia es central, el donante querrá saber “cuántos eventos va a haber, cuántas publicaciones”, pero muchas veces la incidencia no pasa por allí. Pero lo cierto es que muchas veces una termina haciendo ese tipo de productos y actividades porque es lo que se puede probar y medir.

LE: ¿Por qué debería un think tank invertir fuerte en el desarrollo de fondos?

ICA: ***Porque hace a su identidad, a su presente y a su futuro, porque de esa manera determina el impacto que puede generar y el tipo de staff y profesionalidad con la que puede encarar los proyectos.*** Además, si no se invierte en un buen equipo de desarrollo de fondos, esa función termina recayendo en otras personalidades que tienen otras responsabilidades, que si bien pueden ser carismáticas, una relación que se base solo en las características personales se puede agotar en el tiempo. ***Si una organización se piensa en el largo plazo, el desarrollo de fondos es fundamental.***



www.vippal.cippec.org

LE: ¿Por qué te fuiste de CIPPEC?

ICA: Porque quería encarar un proyecto personal, porque sentía que después de seis años había cumplido una etapa. E incluso sentí que era bueno para la organización renovarse, tener otro tipo de liderazgo, que pudiera hacer nuevos aportes, buscar nuevos mercados, identificar otro tipo de personas, hacer las cosas de otra manera; siempre aprovechando la experiencia, lo aprendido y lo que ya se ha hecho, pero también dándole un enfoque diferente.

LE: ¿Cómo fue el proceso que permitió conseguir a tu reemplazo?

ICA: Lo más importante es que fue encarado como una búsqueda profesional: se contrató una consultora externa, lo cual fue útil para evitar que el Director Ejecutivo se ocupara solo cuando tuviera tiempo (lo cual podía terminar no ocurriendo). Terciarizar la búsqueda y tener que explicarle a un tercero como era la organización y qué tipo de perfil necesitaba, hizo que se objetivara el proceso y que no se buscaran personas sino perfiles.

El Director Ejecutivo estuvo involucrado en la búsqueda y se contó con la aprobación del Consejo de Administración. Luego se diseñó un plan de transición durante el cual se trabajó en el pasaje de información y el *know how*. Siempre apoyándose mucho en el equipo, ya que eran quienes tenían gran parte del *know how* y mantuvieron las cosas que había que mantener.

También fue fundamental haber hecho un trabajo de muchos años de sistematización de información, tener una base de contactos y gestión de contactos completa y actualizada, que muchos de los procesos internos estuvieran sistematizados y por escrito (aunque no todo es siempre cómo figura en el papel). Eso hizo que el trabajo fuera mucho más fácil (son todas acciones que requieren de tiempo cuando una las hace, pero después a la hora de encarar una transición, uno agradece haberlas hecho).

También fue muy importante organizar una ronda de presentaciones y reuniones de trabajo entre la nueva directora y todas las áreas de la organización, de manera de que contara con otras visiones de los aspectos clave de la institución, y no solo la mía. Eso hizo que fuera un proceso más rico y no tan unilateral.

LE: ¿Qué consejos le diste al nuevo director?

ICA: No asustarse, no abrumarse. Porque al principio iba a parecer mucho, porque son muchos temas, muchas fuentes de financiamiento y dentro de ellas muchos interlocutores, muchas prioridades y demandas de los distintos programas. Además, que se apoye en lo que se había planificado, y le mostré que muchos de los objetivos se estaban cumpliendo o estaban por cumplirse. Le sugerí apoyarse mucho en las otras áreas, en el trabajo conjunto con Comunicación, Administración o Dirección Ejecutiva. También darse el tiempo para conocer a los directores, que son muy diferentes y con cada uno hay una manera diferente de relacionarse para poder potenciar la recaudación y el vínculo con los donantes. Por último, que confíe mucho en el equipo: lo más valioso era que el equipo sabía lo que había que hacer y cómo tenía que seguir esos meses, por lo que ella podía no preocuparse tanto por lo que había que cerrar, sino ya estar pensando en



www.vippal.cippec.org

el año que viene; *eso es lo que tiene que hacer un director: tener presente el hoy, pero también estar ya pensando en lo que va a venir.*

LE: ¿Qué características personales/profesionales debería tener un/a director/a de desarrollo de fondos?

ICA: En cuanto a lo personal, creo que le tienen que interesar las personas y las culturas organizacionales. En general, cuando yo contaba lo que hacía en CIPPEC me decían que a mí me gustaba “hablar de plata”, ¡pero lo que menos hacía era hablar de plata! Lo que hacía era explorar vínculos, intereses comunes, prejuicios, actitudes, y en una segunda instancia se le ponía un número a las conversaciones. Como siempre se está trabajando, lo importante es interesarse en ese vínculo. Otra característica personal necesaria es confiar en lo que uno hace y estar motivado. Además, ***más allá de confiar en la intuición y la capacidad de convencimiento, es importante aprender a sistematizar y profesionalizar los vínculos.*** Y, sobre todo, no frustrarse fácilmente, porque ***de diez gestiones que uno hace hay ocho que son un “no” y dos que son un “sí”:*** los sí son muy valiosos, pero los “no” también pueden ser difíciles de digerir.

LE: ¿Cuál es “background ideal”? ¿Hay uno?

ICA: Yo vengo de una generación que aprendió desde la experiencia, en el ensayo y el error. Si bien empieza a haber nuevas instancias de formación en Argentina, creo que puede ser formarse en otros países, donde la formación en desarrollo de fondos es más específica. Creo que la formación ES importante, pero no es determinante. Las características personales son fundamentales, porque mucho que se va aprendiendo sobre la marcha.

LE: ¿Cuáles son los tres consejos que le darías al líder de un equipo de desarrollo de fondos que quisiera mejorar este proceso en su organización?

ICA: ***Lo primero es empezar por el equipo: identificar sus fortalezas, debilidades, dónde hay que trabajar más, si hay que trabajar más en la motivación, la formación o la coordinación, etc.*** En una segunda instancia preocuparse por la incorporación de herramientas y tecnologías (bases de datos o programas específicos). En tercer lugar, ***no dejar nunca de tratar de involucrar a toda la organización: que el desarrollo de fondos sea un tema de todos puede ser lo que termine marcando la diferencia.***

*** Inés Castro Almeyra**

Es politóloga de la Universidad de Buenos Aires y se especializó en Política Social en London School of Economics. Se dedica al desarrollo de estrategias de recaudación de fondos y comunicación para organizaciones. Trabajó en Argentina y España con CIPPEC, HelpArgentina, Junior Achievement, Chequeado.com entre otras.