

Fortaleciendo la sostenibilidad financiera de ILAIPP y sus miembros

Acercarse al sector privado como fuente de financiamiento¹

Inés Castro Almeyra

Mayo, 2017

El sector privado

El sector privado tiene múltiples definiciones que varían según países o contextos. Aquí se propone la siguiente:

*El sector privado incluye compañías, sociedades o empresas. Abarca todos los sectores económicos, desde la producción hasta el consumo, incluidos los servicios asociados: financiación, inversión, seguros, comercialización y comercio. **Se considera que el sector privado abarca una amplia gama de entidades que van desde las organizaciones, cooperativas y PYMES de agricultores a las grandes corporaciones internacionales.** Aquí se incluyen también a las instituciones financieras privadas, las asociaciones de la industria y el comercio, y los consorcios que representan los intereses del sector privado. El mundo académico, las instituciones de investigación y las fundaciones filantrópicas no están incluidos en esta definición.*

Sector privado: ¿amigo o enemigo?

Para muchos think tanks el sector privado genera recelos o resistencia porque se lo considera un ámbito de actores con fuertes intereses propios, que pueden afectar la reputación e independencia de una organización.

¹ Documento elaborado para el Webinar “Acercarse al sector privado como fuente de financiamiento”, 23 de mayo de 2017.

La realidad es que todas las fuentes de financiamiento tienen una agenda propia, definida por sus áreas de trabajo prioritarias, sus estrategias de intervención y sus criterios de selección de propuestas.

Para aprovechar el potencial de cualquier fuente de financiamiento y minimizar los riesgos que podrían surgir, el think tank tiene que conocer la fuente y prepararse, en primera instancia, hacia el interior de la organización. Existen numerosas herramientas que contribuyen a esto:

- Un plan de trabajo definido y aprobado por el Consejo de Administración
- Un presupuesto que apunte a la diversificación de fondos
- Un código de ética y un proceso para gestionar los potenciales conflictos de interés
- Una política de transparencia tanto en los documentos administrativos contables como en la comunicación institucional
- Un acuerdo con los equipos de trabajo sobre qué y cómo se trabajará con esa fuente de financiamiento.

Por qué o para qué

Para acercarse al sector privado como fuente de financiamiento es fundamental abrir un espacio de diálogo entre los miembros del think tank, analizar cuál es el propósito de este acercamiento, cuáles son las ventajas y cuáles son los riesgos y definir una hoja de ruta.

Compartimos aquí algunas razones sobre el porqué vale la pena considerar al sector privado, pero cada organización tendrá que hacer su propia evaluación según su identidad, su contexto y su capacidad institucional.

El sector privado:

- **Es una fuente de financiamiento legítima:** como mencionamos anteriormente, todas las fuentes de financiamiento tienen su agenda, no sólo la del sector privado. Por eso hay que conocer las fuentes, construir un vínculo poco a poco e ir aprendiendo de esa relación. Existen ya muchas experiencias que demuestran que los

think tanks y el sector privado pueden trabajar juntos, esto es válido como antecedente, si bien cada organización tendrá que recorrer su propio camino.

- **Permite la diversificación en el presupuesto:** poder aumentar la base de aportes económicos y no depender solo de una, o pocas, fuentes de financiamiento es una sólida razón para considerar al sector privado. Se recomienda establecer porcentajes para cada fuente de financiamiento para que ninguna se vuelva indispensable o muy preponderante. Esto es un proceso que lleva tiempo y esfuerzo pero que comienza con una decisión institucional de fortalecer la organización desde la diversificación de fondos.
- **Involucra a actores relevantes y agrega valor al conocimiento y la incidencia:** el sector privado es parte fundamental de la situación económica, política, social y cultural de un país. No se puede negar su interrelación con las políticas públicas, por eso resulta estratégico buscar la manera de capitalizar el know how de los actores del sector privado, las innovaciones que generan y sus recursos, y como esto puede contribuir, por ejemplo, a la generación de bienes públicos.

¿Cómo acercarse al sector privado?

A la hora de planificar el acercamiento al sector privado, es importante considerar cinco aspectos principales de la relación:

1. Vínculos
2. Interlocutores
3. Espacios de encuentro
4. Propuestas
5. Acompañamiento

1. Vínculos

Para generar una relación constructiva y largo plazo, se necesita tiempo. Esta relación no se puede encarar sólo a través de una propuesta o una solicitud de apoyo, sino a través de la generación de un vínculo.

Para generar ese vínculo, hay que informarse sobre la organización y la persona a la que se quiere llegar.

También hay que saber preguntar y escuchar. Muchas veces, cuando uno tiene una muy buena propuesta que presentar, que sabe oportuna o muy necesaria, se deja llevar por el entusiasmo o la ansiedad y se pierde una buena oportunidad. Escuchar primero al otro permite obtener información que puede ser relevante para relacionar cuestiones o enfatizar ciertos temas o componentes de una propuesta.

Siempre se recomienda ofrecer feedback sobre una sugerencia o un tema de interés del interlocutor. Una de las opciones más valoradas por los que toman las decisiones en las empresas es la de recibir feedback.

2. Interlocutores

Los interlocutores en el sector privado son personas que cumplen un rol específico y responden a una cultura corporativa, pero además son individuos con una biografía particular, con un lugar de origen, intereses propios, etc.

Muchas veces, el relevamiento previo se centra en la empresa y sus actividades y no profundiza en los datos del interlocutor. Dentro de la organización, hay que mapear a los posibles contactos, conocerlos e identificar temas o preocupaciones en común. Esto es importante porque el vínculo que se va a generar es doble: uno a nivel institucional y otro personal. Hay que tener en cuenta que las personas cambian de lugares de trabajo y de cargos, y es un buen indicador cuando una persona lleva a su nueva empresa la posibilidad de generar un nuevo vínculo institucional.

Dos cuestiones que valen la pena considerar: no siempre la persona que ocupa un cargo más alto es el mejor interlocutor y siempre hay que sumar

posibilidades, generando vínculos con otras personas del equipo, que en muchos casos son quienes pueden facilitar o demorar una gestión.

Desarrollar un vínculo con una organización/persona implica que la relación no se termina si la respuesta a una solicitud de apoyo es negativa o insuficiente. Un “no” en un determinado momento no es necesariamente para siempre, a veces se pueden transformar en un sí, o pueden surgir otras oportunidades, si el vínculo se mantiene.

3. Espacios de encuentro

Para generar vínculos, hay que encontrarse. Pero no siempre es fácil conseguir una reunión. Por eso hay que tener una estrategia que permita al think tank tomar la iniciativa, creando o buscando espacios de encuentro.

Participar de eventos corporativos es una buena manera de mostrar interés por el sector y encontrarse con los interlocutores que uno quiere conocer o conversar.

Otra posibilidad es convocar un Consejo Consultivo con referentes del sector privado. Este Consejo puede ser también integrado por miembros de la academia o líderes sociales. Como su nombre lo indica, su carácter es consultivo, es decir que las recomendaciones del Consejo no son vinculantes y el think tank siempre tiene la potestad de decidir qué toma en cuenta y qué no. El desafío es lograr que sea un espacio con sentido, donde se aprovechen los conocimientos, el tiempo y las redes de vínculos de quienes participan. Otra manera de crear un espacio de encuentro es proponiendo o participando de una causa común sobre un tema de interés público que convoque a referentes de distintos sectores.

Un evento de recaudación de fondos es una oportunidad estratégica para acercarse al sector privado, no sólo porque aporta financiamiento sino también porque ofrece la posibilidad de comunicar las prioridades del think tank y la generación de nuevos contactos. Se recomienda tener ya un pequeño capital de vínculos para organizar un primer evento de este tipo y considerar toda la energía organizacional que implica.

4. Propuestas

La instancia de presentar una propuesta es clave y hay que saber aprovecharla. En general, las propuestas que son para todos no son para nadie. Esto no quiere decir que haya que armar un proyecto a medida de cada potencial apoyo. El proyecto es el que elaboró el think tank, pero la propuesta de por qué participar de este proyecto o cómo hacerlo, teniendo en cuenta al otro, es un valor agregado que vale la pena trabajar.

Una propuesta, a presentar a una empresa, tiene que tener en cuenta los códigos del sector corporativo. Resúmenes ejecutivos, un lenguaje directo y un plan de acción son cuestiones que los ejecutivos valoran. Esto implica capacidad de síntesis y claridad sobre lo que se quiere transmitir, un esfuerzo para quien tiene que elaborar la propuesta que seguramente quien la reciba lo agradecerá.

Una vez presentada la propuesta no hay que dar lugar a la timidez o a un exceso de discreción. El follow up es un paso esencial para concretar un aporte económico.

5. Acompañamiento

Los vínculos no se terminan cuando se consigue el financiamiento, hay que seguir nutriendo el vínculo, acompañando al donante o socio. Esto se puede hacer manteniéndolo al tanto del desarrollo de la iniciativa que está apoyando, compartiendo avances o vinculándolo con actores que participen de la iniciativa (siempre que se pueda y en acuerdo con el director o investigador que lleve adelante el proyecto).

Al cierre de una iniciativa, se sugiere realizar una evaluación conjunta que permita aprender sobre lo que ha funcionado o lo que se puede mejorar. Esta instancia, que puede ser informal, es muchas veces el puente hacia un apoyo que se renueva.

Hoja de ruta

Acercarse al sector privado implica dedicación: tiempo y esfuerzo para generar el vínculo y lograr que se vaya consolidando como una fuente de financiamiento. Es necesario, entonces un plan donde se definan las prioridades institucionales, a quién se contactará, cómo se hará, cuándo y quién lo hará.

Para acercarse a sector privado no hace falta, en una primera instancia, armar equipos especiales o destinar una gran inversión. El primer paso es analizar quiénes son las personas de la organización que puedan y quieran dedicar parte de su tiempo a este desafío y asignar roles y responsabilidades. Se recomienda que el Director o responsable principal de la organización lidere la iniciativa.

Se recomienda preparar un kit de documentos impresos y virtuales que faciliten la gestión de los vínculos: una presentación institucional sobre el i) propósito de think tank, ii) sus autoridades y miembros, iii) redes y fuentes de financiamiento, iv) principales proyectos v) espacios de encuentro, vi) modalidades de apoyo.

Hay que salir a la cancha y probar distintos esquemas de juego. La experiencia de cada think tank será única y se aprenderá, sobre todo, en la práctica. Los casos de éxito o las buenas prácticas de otras organizaciones pueden servir como inspiración o aporte de ideas, pero el verdadero valor estará en las experiencias propias y la capacidad de analizar y sistematizar los aprendizajes.

Referencias

Fundación Compromiso (2003), Cultivar el Compromiso. Manual de desarrollo de fondos para organizaciones sociales, Editorial Granica.

Transparify (2017), [Think tank-integrity check](#), On think tanks

Echt, Leandro and Laffaire, María (2013). [Involving the private sector in funding ideas: planning a fundraising event](#), Politics & Ideas.

Mendizabal, Enrique (2017) [Mobilising domestic funding for think tanks in developing countries](#) On Think Tanks.

Palacios, Camila (2017), [Empresas y gobierno: mala imagen](#) , Espacio Público.

Sinek, Simon, [Por qué o para qué](#) , TED talks

Instituto para la calidad de las ONG–ICONG, [Manual: cooperar y crear valor para la sustentabilidad](#), (2012)

United Nations Global Compact, [Empowering business and society to advance the rule of law](#) , Naciones Unidas.