

► VII/ Creando la cultura de la importancia del Área o del responsable de Desarrollo Institucional al interior de la organización

Este capítulo ha sido desarrollado en colaboración con Inés Castro Almeyra, Directora del Área de Desarrollo Institucional del Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC).

El mayor desafío que presenta la Cooperación Internacional hacia dentro de una organización es el de crear una cultura de desarrollo de fondos y comunicación transversal a toda la institución. Es importante señalar aquí que generalmente, ya sea el área o el responsable a cargo de las tareas de Cooperación Internacional dentro de una organización, se inscribe habitualmente dentro de un marco organizacional más amplio, que es del área de Desarrollo Institucional. Por lo cual es esta área marco la que contendrá al área o responsable de Cooperación Internacional, como también al área o persona a cargo de donaciones corporativas y/o empresas, donaciones de individuos, desarrollo de fondos a partir de la organización de eventos o a partir del trabajo con el Estado. En el caso ideal, será entonces el

director del Área de Desarrollo Institucional quien monitoree el funcionamiento del Área o responsable de Cooperación Internacional dentro del organigrama de una OSC.

Para ello, resulta indispensable contar con un responsable de Cooperación Internacional –ya sea a nivel de Coordinación o de Dirección de un área al interior de la organización–, que no sólo identifique oportunidades de financiación y convocatorias sino que también articule la relación entre los actores de la Cooperación Internacional y los distintos sectores de la organización:

- Consejo de Administración o *Board*:

El Consejo de Administración o *Board* de una institución tiene distintas atribuciones, entre ellas, la de velar por el cumplimiento de la misión y tratar de alcanzar la visión institucional, diseñar y aprobar las grandes líneas y tomar las decisiones políticas e institucionales. Pero también tiene sus deberes; una de

sus responsabilidades más importantes es asegurar, ya sea a través de aportes financieros o en especies, la sustentabilidad de las organizaciones. En este sentido, es importante comprender que el Consejo de Administración debe colaborar con las tareas de búsqueda de fondos. En algunos casos, puede hacerlo de manera directa con contribuciones financieras; en otros, colaborando activamente en la organización de eventos de recaudación, y también, funcionando como aval en las presentaciones con algún donante, acompañando al responsable de Desarrollo Institucional en eventos y reuniones, así como proveyendo de contactos y agenda para la organización de viajes o para formar bases de datos de donantes individuales que puedan aportar a la OSC.

- Dirección Ejecutiva:

El trabajo del responsable de Cooperación Internacional está íntimamente relacionado con las actividades que re-

SEGUNDA PARTE

De la teoría a la praxis. Etapa a etapa, cómo acceder a la Ayuda Internacional

aliza el Director Ejecutivo, ya que muchas veces es aquél quien se encuentra a cargo de las Relaciones Institucionales de la organización. Es por esto que el vínculo entre la Dirección Ejecutiva y el área de Cooperación Internacional debe ser muy fluido y de permanente comunicación, ya que la desinformación entre ellos podría generar la pérdida de oportunidades interesantes. El Director Ejecutivo y el equipo o la persona encargada de Cooperación Internacional enriquecerán las discusiones de agenda con los donantes –o potenciales donantes– y la creación de sinergia entre diferentes actores. Además, es el Director Ejecutivo quien, desde su rol, incentivará el esquema de trabajo transversal con otras áreas o programas de la organización.

- **Áreas o ejecutores de proyectos:** Muchas veces, las exigencias de la implementación de los proyectos provocan que aquellos que los ejecutan no tengan entre sus prioridades la relación con el financiador y/o donante internacional. Resulta imprescindible, entonces, que el responsable de Cooperación Internacional actúe como nexo entre ambas partes, para que la comunicación acerca de los avances o imprevistos en el desarrollo del proyecto resulte abierta y dinámica. Por otro lado, también forma parte de las responsabilidades de esta función estar

al tanto de los proyectos o programas que se están gestando dentro de las áreas temáticas, de modo tal de agudizar los sentidos y poder capitalizar al máximo las posibilidades de cooperación. Cuanta más información de lo que suceda dentro de otras áreas tenga el responsable de Cooperación Internacional, más se facilitará la búsqueda de información de oportunidades como así también el establecimiento de las necesidades de la organización.

- **Áreas o encargado de administración:** La elaboración de presupuestos y la producción de reportes financieros hacen necesaria la coordinación inter-áreas. Como cada donante / financiador tiene requerimientos propios para las rendiciones parciales y finales, resulta de suma utilidad que el responsable de Cooperación Internacional lleve un registro con las especificidades de cada uno. En este sentido, la elaboración de presupuestos debe ajustarse, por un lado, a los requerimientos del proyecto o de las actividades que se lleven a cabo; por el otro, a los estándares de *accountability* internos de la organización. Es en este sentido que la comunicación y el intercambio con el área de administración o el contador debe ser constante.
- **Área o encargado de comunicación:** Las herramientas comunicacionales tales como folletos, memorias institucio-

nales, *newsletters* y sitios Webs son importantes para acortar las distancias entre los actores y posicionarse en un medio donde existe una oferta variada y amplia de organizaciones. Para cada donante y/o financiador conviene tener un plan de comunicación que se ajuste al perfil del destinatario. Por ejemplo, hay donantes que prefieren mantener una comunicación informal más allá de las instancias formales de rendición, o que están interesados en recibir información sobre un tema específico, aunque esto exceda el alcance del proyecto que se está apoyando en ese momento.

De aquí que el área de comunicación no sólo resulte de gran relevancia para mantener una relación constante con la Dirección Ejecutiva y con el equipo de personas que trabajan en la organización –a fin de contar con información actualizada sobre todo lo que sucede en su interior–, sino que también ocupe un lugar primordial para comunicar las actividades que se desarrollan, ya sea en el marco del proyecto que apoya un donante o de otros que lleve a cabo la organización. Así se podrá reflejar el trabajo diario que se realiza desde una OSC. A través de una estrategia comunicacional seria y coherente, es posible sensibilizar a todos los involucrados en el proceso de cooperación a través de la información generada desde el Tercer Sector.