Lever & Core



TOOLKIT #6

La reunión del asesor de confianza

Preparar y conducir reuniones con donantes y aliados que construyan confianza y no apunten solo al próximo pedido.

Un Toolkit de Lever & Core

Basado en Maister, Green & Galford (The Trusted Advisor)

Toda organización compleja es, en esencia, simple.

01 · QUÉ ES

Reuniones que generan confianza antes de pedir nada

La mayoría de las reuniones con donantes se preparan como presentaciones: qué vamos a decir y qué vamos a pedir. Las que construyen relaciones duraderas se preparan en torno a la otra persona y a la confianza que necesita sentir antes de comprometerse.

Qué es

Una herramienta para preparar y analizar reuniones con grandes donantes, responsables de fundaciones, empresas aliadas y socios institucionales.

Usa la **ecuación de la confianza**, un modelo simple que divide la confianza en cuatro componentes sobre los que se puede trabajar: tres que la construyen y uno que la erosiona.

Se usa antes de la reunión para planificar, durante ella para no perder el rumbo y después para definir el seguimiento y qué mejorar la próxima vez.

Cuándo usarlo

- Una primera reunión con un posible gran donante o una fundación.
- Una conversación de renovación o de aumento del aporte.
- Una reunión después de un problema: un retraso, un informe no entregado, un cambio de plan.
- Una conversación de alianza en la que ambas partes son cautelosas.
- Preparar a un colega o integrante del board que participará en la reunión.

Lo que se obtiene

- Un plan de una página para la reunión
- Las preguntas que vamos a hacer y qué escuchar en las respuestas
- Claridad sobre qué podría hacernos parecer interesados
- Un próximo paso que con certeza podemos cumplir
- Un breve hábito de balance que mejora cada reunión

De un vistazo

30–45 minutos de preparación, a solas o con un colega.

10 minutos de balance, en las 24 horas posteriores a la reunión.

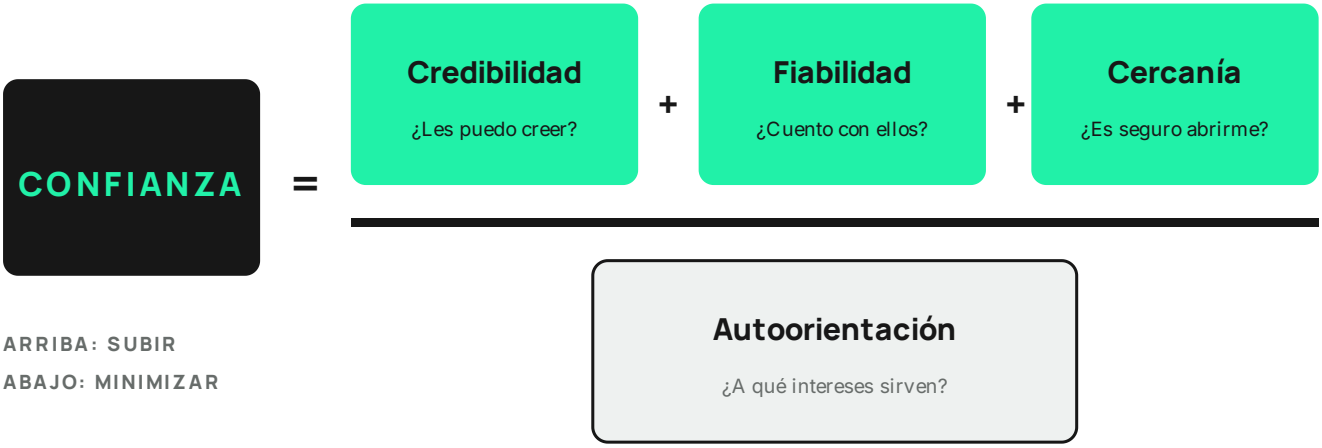
Sirve para reuniones individuales y visitas de equipos pequeños, presenciales o en línea.

Fuente. La ecuación de la confianza y sus cuatro componentes provienen de David H. Maister, Charles H. Green y Robert M. Galford, *The Trusted Advisor*, escrito sobre asesores profesionales y sus clientes. Este Toolkit es una adaptación original de Lever & Core para reuniones de recaudación de fondos y alianzas en organizaciones de impacto.

02 · EL MARCO

La ecuación de la confianza

La confianza crece con lo que está arriba en la ecuación y disminuye con lo que está abajo. Lo de abajo es lo que más pesa: cuanto más gira la reunión en torno a nosotros, menos cuentan los otros tres.



ARRIBA: SUBIR

ABAJO: MINIMIZAR

Credibilidad: "¿Puedo creer lo que dicen?"

Conocer los datos, ser honestos sobre lo que aún no sabemos y hablar del trabajo con precisión, no con eslóganes.

Fiabilidad: "¿Puedo contar con ellos?"

Hacer lo que dijimos, cuando lo dijimos. El informe enviado en la fecha prometida, la llamada devuelta, las pequeñas promesas cumplidas con el tiempo.

Cercanía: "¿Es seguro abrirme con ellos?"

La sensación de la persona donante de que puede compartir preocupaciones reales, dudas o motivaciones personales, y de que las trataremos con cuidado. Se construye escuchando, con discreción e interés genuino.

Autoorientación: "¿A qué intereses sirven?"

La atención puesta en nuestras propias necesidades: la meta, el pedido, quedar bien, tener razón. Se nota cuando se habla demasiado, se apura el pedido o se adopta una actitud defensiva.

Qué significa para quienes recaudan fondos. No se construye confianza hablando más de la organización. Se construye con precisión, cumpliendo pequeñas promesas, escuchando bien y logrando que el pedido sirva a los objetivos de la propia persona donante.

03 · PASO A PASO

Antes, durante y después de la reunión

1

Antes · Investigar a la persona, no solo al posible donante

¿Qué le importa? ¿Qué ha apoyado antes y por qué? Escribir una frase: ¿qué haría que esta reunión valiera su tiempo?

Pregunta: ¿Qué esperanza o problema trae a esta reunión?

2

Antes · Fijar un objetivo más amplio que el pedido

Elegir un resultado para la otra persona (algo que comprenda, vea o decida) y uno para nosotros (conocer sus prioridades, acordar un próximo paso).

Pregunta: Si nunca se hablara de dinero, ¿qué haría igualmente que fuera una buena reunión?

3

Antes · Planificar cada parte de la ecuación

Credibilidad: los dos o tres datos que hay que manejar con exactitud. Fiabilidad: qué prometimos la última vez y si se cumplió. Cercanía: dos preguntas abiertas. Autoorientación: qué podría hacernos parecer interesados y cómo evitarlo.

4

Durante · Empezar por la otra persona

Confirmar cuánto tiempo tiene y qué espera de la reunión. Hacer pronto las preguntas abiertas, escuchar más de lo que se habla y anotar las palabras que usa.

Pregunta: ¿Qué haría falta para sentir confianza en esta propuesta?

5

Durante · Devolver lo escuchado y luego proponer

Resumir lo escuchado en sus propios términos antes de presentar nada. Conectar el trabajo solo con lo que dijo que le importa. Plantear el pedido o el próximo paso con claridad, y luego hacer silencio.

6

Durante · Acordar un próximo paso que vamos a cumplir

Cerrar con un seguimiento concreto, con fecha, que dependa de nosotros. Prometer un poco menos de lo que podríamos entregar.

7

Después · Hacer el balance en 24 horas

Puntuar cada parte de la ecuación del 1 al 5, registrar lo aprendido, enviar el seguimiento prometido y anotar algo para hacer distinto.

Reuniones en línea. El mismo plan sirve para una videollamada. Hacerla más breve, plantear la primera pregunta abierta en los primeros minutos y enviar el seguimiento el mismo día.

¿Van dos personas? Acordar antes quién lidera, quién hace las preguntas abiertas y quién toma notas, para que la persona donante hable con un equipo y no con dos discursos de venta.

04 · EJEMPLO PRÁCTICO

Una reunión de renovación tras un informe atrasado

ESCENARIO TÍPICO

Una situación compuesta que ilustra el patrón. No es un caso de cliente ni describe a ninguna organización o persona real.

LA SITUACIÓN	La directora de programas de una ONG de salud comunitaria se reúne con la responsable de programas de una fundación familiar que financia su programa de visitas domiciliarias. El último informe de avance se entregó tarde y se acerca la decisión de renovación.
EL PLAN ANTERIOR	Una larga presentación de resultados del programa y el pedido de una subvención mayor en los primeros diez minutos.
CREDIBILIDAD	Dos resultados que el equipo puede documentar, más una pregunta que todavía no puede responder, planteada con honestidad.
FIABILIDAD	Mencionar primero el informe atrasado, antes de que lo haga la responsable. Explicar la causa en una frase y mostrar el nuevo calendario de informes, ya en marcha.
CERCANÍA	Dos preguntas abiertas: "¿Qué busca el board de la fundación en esta convocatoria?" y "¿Qué ha sido lo más difícil de trabajar con nosotros?"
AUTOORIENTACIÓN	El riesgo era apurarse a pedir la subvención mayor. La decisión: ningún pedido en la primera mitad; proponer la renovación al nivel actual, con un posible aumento ligado a lo que la responsable señale como importante.
EN LA REUNIÓN	La responsable explica que su board quiere ver que el programa puede sostenerse más allá del apoyo de la fundación. La directora propone sumar a la renovación un breve plan de sostenibilidad y se compromete a enviar un borrador en una fecha que sabe que puede cumplir.

> **Nota del balance:** reconocer temprano el informe atrasado convirtió un punto débil en una prueba de fiabilidad. El próximo paso sirve al board de quien financia, no solo a nuestro presupuesto.

05 · HOJA DE TRABAJO

Plan y balance de la reunión

Reunión con | Fecha | Nuestro equipo

SU MUNDO

¿Qué le importa? ¿Qué haría que esta reunión valiera su tiempo?

OBJETIVOS DE LA REUNIÓN

Un resultado para la otra parte · uno para nosotros · el pedido o próximo paso, si lo hay.

CR CREDIBILIDAD

Los datos que hay que manejar con exactitud. Lo que aún no sabemos, y lo diremos.

FI FIABILIDAD

Qué prometimos la última vez. ¿Se cumplió? ¿Qué vamos a reconocer?

CE CERCANÍA

Las preguntas abiertas que haremos. A qué prestaremos atención.

AU AUTOORIENTACIÓN

Dónde podríamos parecer interesados y cómo lo evitaremos.

→ EL PRÓXIMO PASO CON EL QUE NOS COMPROMETEMOS

Qué, para cuándo y quién se encarga. Algo que dependa totalmente de nosotros.

✓ BALANCE, DENTRO DE LAS 24 HORAS

Puntuar de 1 (débil) a 5 (fuerte). En autoorientación, 5 significa que la mantuvimos baja.

Credibilidad ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Fiabilidad ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Cercanía ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Autoorientación ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Lo aprendido · ¿seguimiento enviado? · algo para hacer distinto

06 · PARA QUIEN FACILITA

Consejos y errores frecuentes

Esta hoja sirve para preparar a un equipo o a un integrante del board antes de una reunión. La mayor parte del valor está en la conversación de preparación, no en el formulario.

Consejos para quien facilita

Preparar preguntas, no solo diapositivas

Todo plan de reunión debería incluir al menos dos preguntas abiertas escritas palabra por palabra. Son las que centran la reunión en la otra persona.

Escuchar sus palabras

Anotar las frases exactas que usa la persona donante y retomarlas en el seguimiento. Demuestra que la escuchamos.

Reconocer primero los problemas

Si algo salió mal, decirlo antes de que lo mencione la otra parte. Pocas cosas construyen fiabilidad más rápido.

Hacer promesas pequeñas y concretas

"Lo envío el jueves" genera más confianza que "estaremos en contacto pronto", siempre que el jueves llegue el envío.

Preparar a quien integra el board

Cuando participa alguien del board, acordar los roles de antemano: quién abre, quién pregunta, quién escucha y toma notas.

Errores frecuentes

Pedir en los primeros cinco minutos

Abrir con el pedido indica que la reunión gira en torno a nuestra meta: la autoorientación en su forma más visible.

Responder lo que nadie preguntó

Explicar de más se percibe como nervios o como venta. Responder la pregunta y luego confirmar si fue útil.

Fingir certeza

Una cifra inventada daña más la credibilidad que un "lo verifico y lo envío mañana".

Tratar la donación como el punto de llegada

Es en las reuniones posteriores a un compromiso donde se demuestra la fiabilidad y donde empieza el siguiente compromiso.

Saltarse el balance

Sin notas, la próxima reunión empieza de cero y se repiten los mismos errores.

> **Con el tiempo.** Guardar las puntuaciones del balance junto con las notas de cada donante. Después de varias reuniones, el patrón muestra en qué parte de la ecuación más necesita trabajar el equipo.

¿Te ayudamos a aplicarlo con tu equipo?

Lever & Core — Uriel Edery

Ayudamos a ONG y organizaciones de impacto a encontrar las pocas cosas que de verdad limitan su impacto, y a construir a su alrededor formas de trabajo simples y enfocadas.

[website] [email]

LA SERIE DE TOOLKITS DE LEVER & CORE

01 La nube de conflicto
02 Tu única restricción
03 La raíz de los problemas recurrentes
04 El núcleo de la estrategia
05 Por qué y dónde ganamos
06 La reunión del asesor de confianza
07 El memo de una página para el board
08 Negociar por intereses
09 Checklists que funcionan
10 Tu copiloto de IA

Este Toolkit es una adaptación original e independiente de Lever & Core para organizaciones de impacto. Los métodos en los que se basa se atribuyen a sus autores; no está afiliado a ellos ni cuenta con su aval. Se puede imprimir y usar libremente dentro de tu organización.