

Notas del GPSA Webinar¹

Financiamiento, Aprendizaje e Impacto: ¿Cómo pueden las prácticas de financiamiento ayudar o dificultar un aprendizaje verdadero entre las donatarias?

Jenny Ross, INTRAC
Brendan Halloran, Transparency and Accountability Initiative
June 3rd, 2015

Introducción (Brendan Halloran)

Existe un creciente reconocimiento de que el aprendizaje es esencial para la efectividad y el impacto de las organizaciones de la sociedad civil (OSCs). En particular, el aprendizaje es esencial para OSCs que pugnan por una mayor transparencia y rendición de cuentas en el gobierno, ya que éstas trabajan en contextos complejos, desafiantes e inciertos y deben tener capacidad de adaptación. De ahí que modelos de planeación o programáticos lineales y rígidos, que no den cabida al aprendizaje y la adaptación, estén muy probablemente destinados al fracaso desde el inicio. Por esta razón, deberíamos de pensar más en modelos y procesos dinámicos que permitan el aprendizaje y la adaptación continua al contexto y relaciones de poder cambiantes.

A pesar de lo anterior, en la mayoría de los casos, el financiamiento externo (funding) obliga a las organizaciones a seguir proyectos lineales y rígidos con poco espacio para la adaptación y pocos incentivos o apoyo para priorizar el aprendizaje. En este contexto, Transparency and Accountability Initiative (TAI) con el apoyo de Hewlett Foundation encargó a Jenny Ross de INTRAC realizar una investigación más sistemática sobre cómo las prácticas de los donantes ayudan y promueven o limitan un mayor aprendizaje entre las donatarias. En este webinar, Jenny Ross presenta parte de los resultados de esta investigación y algunas prácticas de financiamiento innovadoras que han promovido exitosamente el aprendizaje entre donatarias.

Para esta investigación y webinar, se propone entender el aprendizaje como todos los procesos, prácticas y culturas organizacionales que nos permiten reflexionar y cuestionarnos sobre lo que estamos realizando y modificar y adaptarnos continuamente. El aprendizaje debe verse como una práctica organizacional que se interioriza y que nos permite informar y mejorar nuestras estrategias y enfoques.

Presentación (Jenny Ross)

El reporte que elaboré explora la relación entre las capacidades y voluntad de aprender de OSCs del sector de TyRC y su interacción con donantes. Para ello, se realizaron 40 entrevistas semi-estructuradas con OSCs, donantes y expertos en el sector. También se realizó una encuesta para validar los resultados de las entrevistas entre un grupo más grande de organizaciones que las entrevistadas. Un hallazgo del reporte es que hay un interés creciente de donatarias por aprender. Algunas donatarias tienen interés en aprender para mejorar su trabajo y lograr un mayor impacto.

Este webinar presentará algunos de los resultados del reporte. Específicamente, el webinar se enfocará en tres áreas en que los donantes pueden influenciar/promover el aprendizaje entre sus donatarias. Estas tres áreas son: 1) el proceso o ciclo de donación; 2) las modalidades de financiamiento; y 3) la relación que establecen con sus donatarias.

¹ Estas notas sobre el webinar fueron elaboradas por Janet Oropeza de Vinculación y Gestión de Conocimiento de Fundar. El webinar fue organizado por Fundar, el Global Partnership for Social Accountability y Transparency and Accountability Initiative y tuvo por nombre Funding, Learning and Impact: How do grant-making practices help and hinder real grantee learning?



1. Proceso o ciclo de donación

En cada etapa del ciclo de donación (elaboración de la propuesta y selección como donataria; implementación del proyecto y monitoreo por parte del donante; reporte al donante; y continuación o fin del financiamiento), hay una tensión entre la exigencia de tener rendición de cuentas sobre los fondos y la agenda más amplia de aprendizaje. En el webinar, se propone presentar los desafíos existentes y las buenas prácticas para cada una de estas etapas.

1.1 Fase de presentación de propuesta y selección de donataria

Usualmente, se identificó que en los formatos de elaboración de propuestas para donatarias no hay preguntas relacionadas con el aprendizaje, ni tampoco incentivos para que las organizaciones incluyan en su presupuesto actividades relacionadas con el aprendizaje. Las donatarias, entonces, se ven forzadas a financiar el aprendizaje con recursos de su organización, que pueden ser limitados. Los donantes también incentivan que en las propuestas se presenten modelos lineales y simples, que no reflejan la compleja realidad social, y en donde las donatarias sobredimensionan su papel en los procesos de cambio. Por otro lado, el ciclo de donación exige que las donatarias hagan propuestas por periodos cortos, por ejemplo a dos años, lo que no es realista, pues los procesos de cambio son de más largo plazo. Esto ocasiona que, al final del ciclo de donación, las donatarias no siempre obtengan los resultados que se propusieron. Las donatarias entrevistadas señalaron que en esta etapa sería ideal que los donantes les den un poco más de margen para experimentar y buscar soluciones a los problemas sociales vs. tener que definirlos todos en la propuesta de proyecto.

Algunas buenas prácticas identificadas en esta etapa son:

- El Global Partnership for Social Accountability (GPSA) que en sus formatos de proyecto incluye preguntas relacionadas con el aprendizaje y que pide a sus donatarias hacer planes de conocimiento y aprendizaje (Knowledge & Learning Plans)
- Comic Relief les pide a sus donatarias identificar preguntas de aprendizaje y luego reportar sobre ellas.
- El Fondo Holandés "Diálogo y Disentimiento" les pide a posibles donatarias enviar su teoría de cambio y un historial de sus logros, con un énfasis en aprendizaje y adaptación. Aquellas que son evaluadas satisfactoriamente, pueden entonces solicitar recursos financieros y se hace una propuesta conjunta con ellas.
- International Budget Partnership- Incentivo para que, además de una propuesta, la organización construya una teoría del cambio para apoyar la reflexión y aprendizaje
- Twaweza- Esta organización le pide a los donantes apoyar su estrategia organizacional y su marco de aprendizaje.

1.2 Fase de implementación

Dado que el financiamiento tiende a ser de corto plazo, en la fase de implementación, las donatarias están muy enfocadas en llevar a cabo las actividades propuestas para ir asegurando también una posible renovación. Esto ocasiona que no haya mucho margen y tiempo para poder reflexionar y aprender de su trabajo. Por otro lado, no hay flexibilidad para que las donatarias modifiquen o adapten los indicadores y actividades o los acuerdos de financiamiento durante esta fase. Esta rigidez ocasiona que no puedan tomarse en cuenta los aprendizajes y las donatarias no puedan integrar los cambios en el contexto dentro de su proyecto. En este escenario, muchas donatarias no ven mucho sentido en aprender, si no pueden integrar éste a sus proyectos o si éste se percibe negativamente como una "desviación" de su propuesta original. Los encuestados estuvieron de acuerdo en que es ideal que el donante muestre flexibilidad para hacer ajustes a las actividades e indicadores del proyecto, con base en los cambios que se presentan en el contexto o lo que la OSC va aprendiendo. Esto incentiva a las donatarias a crear un ambiente propicio para el aprendizaje durante la implementación.

Algunas buenas prácticas identificadas en esta fase son:

- El GPSA que tiene un pilar de aprendizaje.
- El programa de Open Society Foundation de Rendición de Cuentas y Monitoreo en el Programa de Salud que tiene un objetivo específico relacionado con documentar el aprendizaje que se está teniendo.
- Comic Relief otorga flexibilidad a sus donatarias para que reporten el progreso realizado como deseen, en vez de imponerles indicadores predeterminados.
- Algunos espacios colectivos de aprendizaje como los GPSA Webinars o los eventos presenciales de TALEARN o de



Making All Voices Count son valiosos para que las donatarias conozcan lo que otras están haciendo y reflexionen sobre sus aprendizajes.

1.3 Fase de Reporte del Proyecto

Las donatarias entrevistadas consideran que escribir reportes es una tarea que consume bastante tiempo y que los formatos para reportar son bastante rígidos. Por ejemplo, hay una sobrevaloración de los reportes escritos. Además, los reportes son más ejercicios de rendición de cuentas que mecanismos para el aprendizaje y la reflexión. Esto lleva a la pregunta de si los reportes o el sistema de monitoreo o evaluación deberían ser mecanismos o no para promover el aprendizaje o si debería haber otros paralelos para este propósito.

Algunas recomendaciones de los entrevistados para la fase de reporte son:

- Empezar el reporte con lo que la OSC ha aprendido y después ya enumerar las actividades y logros alcanzados.
- Que los donantes brinden más retroalimentación a las donatarias sobre sus reportes para que éstas se cuestionen más sobre su trabajo, su contribución a la realidad social, sus aprendizajes y capacidad de adaptación, etc.
- Que los donantes promuevan un ambiente de confianza y apertura para que las donatarias puedan compartir sus aprendizajes e incluso errores cometidos con ellos. Actualmente las donatarias no lo hacen por miedo a que esto impacte en sus oportunidades de recibir financiamiento.

Algunas buenas prácticas identificadas en esta fase son:

- Tres donantes, Norwegian Church Aid, Christian Aid, Church of Sweden, diseñaron junto con sus donatarias el formato para reportar, de manera que éste capturaré aquellas preguntas/aspectos clave a reportar.
- CEGGS y el programa de OSF de Rendición de Cuentas y Monitoreo en el Programa de Salud están experimentando con reportar de forma oral o por medio de storytelling digital.
- La OSC Twaweza produce un solo reporte para todos sus donantes, lo que les genera menores costos de transacción.
- Los reportes de los donantes Irish Aid Multi-Annual Partnerships, Hewlett Foundation, y Comic Relief piden a las donatarias enfocarse en los cambios o logros concretos que tuvieron, en vez de pedirles hacer un reporte largo de actividades.
- El International Budget Partnership tiene un mecanismo alternativo, que es que comisiona estudios de caso para la documentación de proyectos y experiencias.

1.4 Fase de continuación o fin del financiamiento

Por el lado de los donantes, esta fase es vista más como una "evaluación" o "rendición de cuentas" de las actividades, objetivos y logros obtenidos por las donatarias y no como un espacio para incentivarlas a re-adaptar/re-orientar su trabajo o enfoque con base en lo aprendido. Por el lado de las donatarias, en esta fase prevalece la inercia de ofrecer/"venderle" al donante algo muy similar a lo de la primera fase.

Algunas buenas prácticas en esta fase son:

- El esquema de financiamiento de 15 años que ofrece el Australian Department for Foreign Affairs and Trade en Indonesia, que brinda a las donatarias la oportunidad de planear y pensar estratégicamente sobre su aprendizaje.
- Algunos donantes apoyan a sus donatarias con cuestiones relacionadas con el aprendizaje, incluso después de que los grants han acabado. Es el caso de Ford Foundation con PRIA o el de Adessium Foundation con Global Witness.
- Por el lado de las donatarias, está el caso de PRIA en India, que ha insistido en que dentro de sus proyectos haya evaluaciones finales participativas, incluso si eso significa que se tomará dinero de otros rubros del proyecto.
- La Alianza para el Gobierno Abierto ha hecho públicas sus revisiones internas. Esto es positivo, ya que muchas OSCs sí hacen revisiones/reflexiones, pero no las publicitan.



2. Modalidades de financiamiento

Los esquemas de financiamiento actuales son de corto plazo y para proyectos y actividades muy específicas. Este tipo de financiamiento tan rígido no otorga flexibilidad ni incentivos para el aprendizaje. Las donatarias participantes en este estudio consideraron que un financiamiento más flexible y/o de naturaleza de apoyo global podría promover o incentivar de mayor forma la adopción de un modelo integral de aprendizaje dentro de la organización.

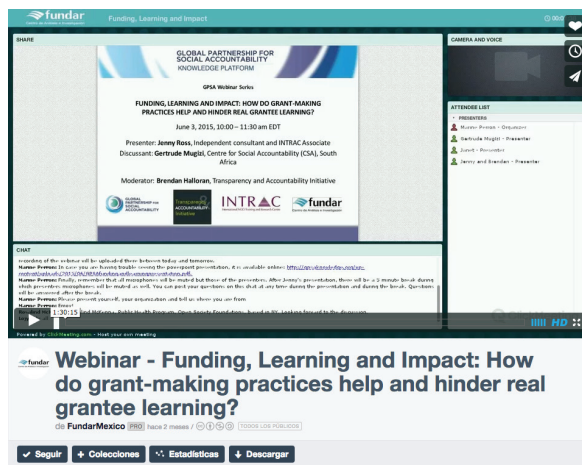
Se identificó también que algunos donantes tienen ciertos recursos para promover el aprendizaje. Aunque estos son limitados y no pueden extenderse a todas las donatarias, son muy positivos.

3. Naturaleza de la relación entre el donante y su donataria

Los donantes pueden jugar un rol importante en promover y apoyar el aprendizaje entre donatarias de las siguientes formas: brindando retroalimentación valiosa a sus donatarias para la reflexión; promoviendo nuevas relaciones; invirtiendo en y compartiendo su propio conocimiento y aprendizajes; y creando una relación de confianza y apertura en la que se puedan discutir formas de hacer mejor las cosas y aprender.

El GPSA Webinar puede verse aquí:

http://gpsaknowledge.org/events/funding-learning-and-impact-how-do-grant-making-practices-help-and-hinder-real-grantee-learning/#.VdZCKrJ_Oko



El reporte de Jenny Ross del que se desprende el webinar puede consultarse aquí:

<http://transparencyinitiative.theideabureau.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2015/03/Supporting-Lea>

