Enero del **2016**

Hablando Con Franqueza:

El Proceso de Presentación de Informes de la Fundación Inter Americana: Lecciones a partir de una entidad atípica y positiva

Caroline Fiennes, Diego Escobar

Giving Evidence
Facilitando donaciones basadas
en evidencias sólidas

La mayoría de las organizaciones sin motivo de lucro odian los procesos de presentación de informes de sus financiadores. El proceso de presentación de informes de la Fundación InterAmericana es cuatro veces más extenso para sus donatarios que los de la mayoría de las fundaciones. Sin embargo, el de IAF ha sido clasificado como mucho más servicial que los de 300 otras fundaciones que otorgan donaciones.

"La frase más apasionante que se oye en los recintos de la ciencia, la que anuncia nuevos descubrimientos no es 'Eureka!' pero 'Qué raro...'"

Isaac Asimov

Giving Evidence alienta y facilita *donaciones* caritativas basándolas en pruebas sólidas.

Mediante su asesoría, Giving Evidence ayuda a que los donatarios y las organizaciones de beneficiencia de muchos países entiendan cuál es su impacto y cómo pueden realzarlo. Mediante campañas, liderazgo, e investigaciones demostramos qué evidencia es disponible y qué todavía hace falta, qué significado tiene y si la calidad e infraestructura de la misma necesitan mejora. Nuestro cometido no es solamente *a quién dar* sino tamibién *en cómo hacerlo*. Esto último es menos estudiado. Por ente, Giving Evidence tiene gran interés en proporcionar mejores pruebas acerca del valor de las distintas maneras de hacer donaciones (e.g., restrictas en comparación con sin restricciones, un enfoque más comprometido o más laxo, donaciones u otros instrumentos, donaciones grandes o pequeñas). Este estudio del caso forma parte de nuestra obra C*ómo Dar*, así como de nuestro trabajo con la Universidad de Chicago.

Giving Evidence fue fundada por Caroline Fiennes, ex directora de una organización caritativa, ganadora de premios y autora de *It Ain't What You Give (No es lo que uno da)*. Caroline ha asesorado a muchos y distintos tipos de donatarios a través de muchos continentes y años. Da discursos y escribe extensamente sobre estos temas, por ejemplo, con BBC TV, en las revistas y periódicos Stanford Social Innovation Review, Freakonomics, y The Daily Mail. Sirve en las juntas de The Cochrane Collaboration, Charity Navigator (la agencia de clasificación de organizaciones caritativas más grande del mundo) y en el Centro de Filantropía Eficaz de los EE.UU.

–

Las entrevistas para este estudio fueron efectuadas por Natalia Kiryttopoulou, consultora principal de nuestros colegas en Keystone Accountability. Le estamos muy agradecidos por su trabajo y por sus perspectivas.

La Fundación Inter Americana y Giving Evidence también desean expresar su agradecimiento por la generosidad de sus amigos mutuos en el Centro de Filantropía Eficaz (Center for Effective Philanthropy) y a William Savedoff del Centro para el Desarrollo Mundial (Center for Global Development), quienes han dado su tiempo y datos a este estudio del caso.

Contenido

Resumen **4**

1. Contexto de este estudio **6**

2: Objetivos, trabajos y proceso de presentación de informes de la Fundación InterAmericana (IAF) **13**
2.1 Contexto y antecedentes del trabajo de IAF 13
2.2 Tamaño y naturaleza de los fondos de IAF 13
2.3 Un proceso respaldado por un contacto más intenso 15
2.4 Proceso de presentación de informes 16
Personas involucradas 16
Etapas del proceso de presentación de informes 17
Marco del Desarrollo Comunitario (Grassroots Development Framework – GDF) 18

3. Hallazgos **21**
3.1 A partir de los informes de los donatarios (GPR) de otros financiadores 21
3.2 A partir de nuestras entrevistas y encuestas 22
De qué se trata cuando los donatarios hablan del proceso de presentación de informes de IAF 23
El valor que los donatarios dan a los distintos elementos del proceso de presentación de informes 24
Los beneficios que los donatarios de IAF perciben del proceso de presentación de informes: 1: Datos 26
Beneficios que los donatarios de IAF perciben del proceso de presentación de informes: 2: Desarrollo de Capacidad 27
Beneficios que los donatarios de IAF perciben del proceso de presentación de informes: 3: Confianza / un desempeño completo 29
Beneficios que los donatarios de IAF perciben a partir del proceso de presentación de informes: 4: Credibilidad 30
Otros aspectos 31
Comentarios acerca de los índices del informe GDF 31
Modelo operacional económicamente rentable 31
Críticas / propuestas de mejoras 32
Es posible hacer la capacitación / el desarrollo de capacidad a distancia? 33

4: Consecuencias para IAF y otros financiadores **35**

Apéndices **36**
1. Juego completo de índices GDF 36
2. Otras dos fundaciones cuyos procesos no financieros fueron apreciados por sus donatarios y cuyos resultados del informe GPR revisamos 39
3. Método 41
Limitaciones del método 42
4. Informe de las percepciones de los donatarios (Grantee Perceptions Report – GPR) 44

Referencias **45**

Resumen

Máximo Puntaje

Para obtener una perspectiva de lo que funciona bien o mal en sus procesos, muchas fundaciones caritativas que dan donaciones piden que el Centro de Filantropía (Center for Effective Philanthropy -- CEP)[1], basado en los EE.UU., recopile las opiniones e impresiones que los donatarios tienen de ellas mediante una encuesta anónima. Más de 260 financiadores[2] han comisionado este Informe de las Impresiones de los Donatarios (Grantee Perception Report--GPR) – principalmente fundaciones basadas en los EE.UU., pero también un manojo de ellas provenientes de otros países, e incluso fundaciones con dotaciones privadas, fundaciones financiadas tanto con fondos públicos como a base de donaciones privadas y fundaciones comunitarias.

La Fundación Interamericana (Inter-American Foundation -- IAF) es una de ellas. Establecida por el Congreso de los EE.UU: en 1969, otorga fondos al desarrollo de base mediante organizaciones comunitarias en 20 países de Latinoamérica y del Caribe. IAF solicitó que CEP hiciera una encuesta de sus socios donatarios usando el informe GPR en 2011 y en 2014, y ambas veces obtuvo las mejores clasificaciones que CEP ha registrado jamás para la pregunta:

"¿Cuán útil o servicial fue participar en los procesos de presentación de informes y de evaluación de la fundación en fortalecer la organización o el programa financiado por la donación?"

IAF recibió el más alto puntaje en esta medida con un margen bastante amplio. Los encuestados pueden responder del 1 ("no fue del nada útil") al 7 ("fue extremadamente útil"), y en 2014, el puntaje de IAF fue un 6.00; los financiadores que obtuvieron el segundo o terccer puesto respondiendo a esta pregunta recibieron un puntaje de 5.80 and 5.72, los puntajes siendo más contínuos a partir de eso.

Entonces **investigamos qué es lo que hace que el enfoque de IAF en materia de evaluaciones e informes sea tan útil para sus donatarios**, pensando que a menudo es muy instructivo estudiar entidades atípicas.

Método

Nuestro método principal fue hacer entrevistas cualitativas a fondo con nueve de los socios donatarios recientes y actuales de IAF[3], quienes son representativos de los donatarios de IAF en términos de geografía, tipo de actividad y otros factores pertinentes. Nos fijjamos en detalle en las respuestas cualitativas de docenas de los donatarios de IAF obtenidas a partir de los informes de las percepciones de los donatarios de IAF (Grantee Perception Reports -- GPR) en 2011 y 2014. Efectuamos un estudio en línea de los evaluadores de IAF en el país mismo y entrevistamos a cuatro de ellos a fondo. Revisamos muchos documentos internos y públicos de IAF y tuvimos muchas discusiones con su personal. Para efectuar una comparación también investigamos los informes GPR de un par de otras fundaciones que también recibieron altos puntos y que como IAF tienen un proceso atípico por lo comprometido.

[1] Una de nosotros, Caroline Fiennes, es miembro no remunerado de la junta asesora de CEP.

2 No todos los financiadores que comisionan un informe GPR divulgan que lo han hecho, pero financiadores que sí lo hacen incluyen 23 "financiadores internacionales" (eso es, no estadounidenses) y 241 financiadores estadounideneses. De estos últimos, 116 han comisionado un informe GPR más de una vez. CEP dice que eso representa "decenas de miles de donatarios…en más de 150 países". Véase http://www.effectivephilanthropy.org/assessments/gpr-apr/ para una lista completa.

3 Para ser más concisos, usamos el término 'donatario' en vez de 'socio donatario' en todo el documento.

Hallazgos

Los procesos de presentación de informes y de evaluaciones de IAF forman parte de su intervención. El componente más altamente apreciado por los donatarios es la auditoría financiera [4], seguido por visitas e interacciones con la fundación. El proceso de presentación de informes de IAF parece dar cuatro beneficios principales a los donatarios:

- **Datos**: debido a que hasta entonces muchos de ellos no obtenían ningún dato o solo algunos pocos, por ente ganaron una base empírica para algunas decisiones.
- **Capacidad**: los donatarios aprendieron a recopilar, manejar, interpretar, presentar y usar datos. Es particularmente importante para las organizaciones con destrezas menos desarrolladas en materia de gestión y análisis, que previamente no habían obtenido ningún dato.
- **Confianza / coraje**: en su habilidad de obtener datos, y que fuesen exactos y completos. Algunos donatarios consideran que les es servicial en sus interacciones con otras organizaciones, como otros financiadores.
- **Credibilidad**: con sus beneficiarios / comunidades, y otras organizaciones.
- Frecuentemente se usaron términos tales como 'responsabilidad' y 'transparencia'.

Esos beneficios son muy apreciados por donatarios que se encuentran en las primeras etapas del proceso de aprendizaje. El proceso de presentación de informes de IAF es relativamente caro (casi el 8% de su presupuesto[5]).

Consecuencias para IAF y otros financiadores

Es posible que un proceso de presentación de informes y de evaluaciones respaldado por un contacto más intenso por lo personal, directo y frecuente sea más servicial o útil cuando se trata de organizaciones de base pequeñas. Algunas organizaciones de base demostraron tener tan poca destreza con los datos – y según nuestras entrevistas fueron bastante numerosas – que la exactitud, significado o utilidad de los datos que ofrecían a los financiadores hubieran sido cuestionables si no les diéramos apoyo. Por otro lado, organizaciones más sofisticadas y más avanzadas en las etapas del aprendizaje se beneficiarían menos con un proceso tan respaldado; algunas necesitarían menos apoyo, mientras que otras necesitarían más. Mejor valdría clasificar a los donatarios de acuerdo a cuánto y qué tipo de apoyo necesitan.

Freddy Mercado, Evaluador en Bolivia, se ve aquí hablando con dos jóvenes en una plantación de bananas.

4 IAF tiene procesos separados para la auditoria financiera y para sus informes de los resultados. Ambos involucran visitas del personal profesional de IAF en el país mismo, el cual es activado una vez que los donatarios envían documentos a IAF (informe financiero e informe de resultados respectivamente). Cuando Giving Evidence pidió que los donatarios les dieran una lista imprevista de los elementos de que según ellos consistía el proceso de informes, ellos incluyeron la adutoría financiera y asignaron a la misma el más grande valor. Esta lista imprevista fue importante porque debíamos establecer a qué se atenían los donatarios al clasificar el proceso de informes de IAF en sus respuestas según el informe GPR.

5 Los Verificadores de Datos (también llamados Evaluadores) cuestan acerca del 5% y el proceso de auditoria casi 3%, dando un total del 8%.

1. Contexto de este estudio

Dos hitos humeantes

El máximo puntaje logrado por la Fundación Inter Americana por su proceso de presentación de informes fue particularmente interesante como estudio porque es atípico en dos respectos.

Primero, se trata del modelo de IAF que es el de un equipo muy comprometido. IAF visita a todos los solicitantes que considera con seriedad, y trabaja intensivamente con ellos para estructurar la propuesta (todas las donaciones son de carácter restricto). Cada donatario recibe una nueva visita después del otorgamiento de la donación, para saber cuáles son los parámetros de los informes que deberá preparar y después otras visitas de seguimiento cada seis meses durante la donación. Estas últimas visitas involucran a un 'evaluador', contratista basado en la región, quien 'verifica' los datos que el donatario somete. El evaluador también aconseja qué datos se deben obtener y da su opinión sobre otros temas. La mayoría de los donatarios también reciben visitas de parte del personal de IAF varias veces durante la donación. IAF dice que visita a cada uno de sus donatarios: En términos del porcentaje de donatarios que han confirmado visitas de la fundación durante la donación, el informe GPR revela que IAF obtuvo un porcentaje del 99% en 2011, y del 97% en 2014.

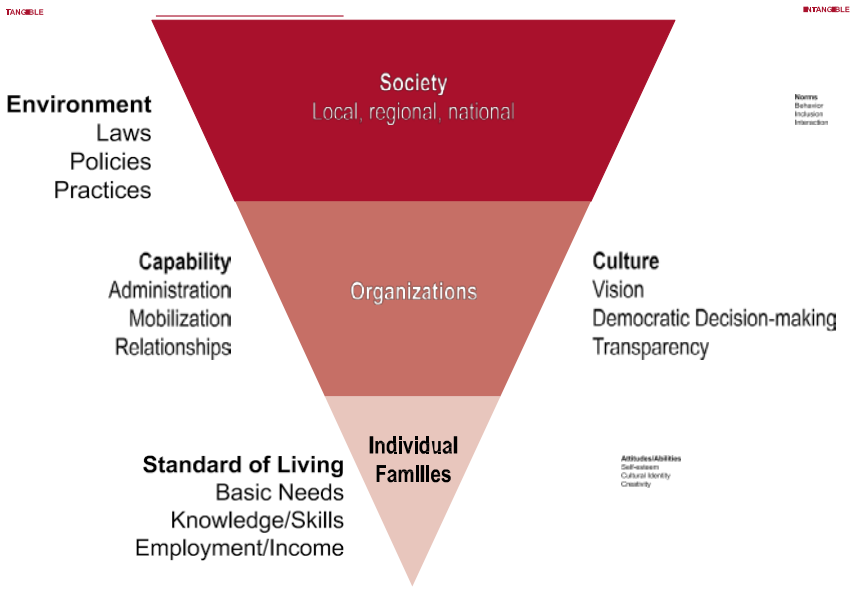
IAF dice que ese modelo se debe a la clase de organización a la cual otorga fondos ya que éstos van a organizaciones pequeñas de base a través de Latinoamérica y el Caribe.[6] Además, IAF apuesta mucho dinero en ellas: la donación de valor mediano es de $225,000[ii], y cubre casi los 2/3 del presupuesto del donatario (el 59%). IAF apoya a sus donatarios más tiempo que muchos de los financiadores que otorgan donaciones de desarrollo internacional[7], permaneciendo involucrada hasta casi cuatro años.

Segundo, el marco de la presentación de informes de IAF. Los donatarios eligen el contenido de sus informes a partir de un menú de 41 parámetros que incluyen resultados tanto tangibles como intangibles, además de sus efectos sobre individuos, comunidades y la sociedad. (Figura No. 1 más abajo). IAF desarrolló un inusitado Marco del Desarrollo de Base (Grassroots Development Framework -- GDF), insólito por ser mucho más equilibrado que los sistemas de gran parte de los financiadores, porque permite que el donatario determine los índices que usa. El juego completo de índices se da y explica en el Apéndice No. 1.

La evaluadora está tomando notas durante una conversación con el donatario.

6 No en Cuba por el presente.
7 Esto se refiere al 'cohorte personalizado' que CEP creó: un grupo de otros financiadores que otorgan fondos para trabajos de desarrollo internacional y que sirven como grupo de comparación para los resultados del informe GPR de IAF. El cohorte personalizado se describe en más detalle más abajo.

Figura No. 1. Marco del Desarrollo de Base[iii]



Clave a la izquierda:
Ambiente, Leyes, Políticas, Prácticas
Capacidad, Administración, Movilización, Relaciones
Estándar de Vida, Necesidades Básicas, Empleo/Ingresos
Clave del medio:
Sociedad, local regional, nacional
Organizaciones
Familias Individuales
Clave a la derecha:
Normas, conducta, inclusión, interacción
Cultura, Visión, Toma de decisiones democrática, transparencia
Actitudes/Habilidades, auto estima, identidad cultural, creatividad

¿Podría ser que el máximo puntaje de IAF se debe a…?

Hay varios factores obvios que quizás descarten los resultados de IAF en el informe GPR así que abordemos el tema ahora mismo.

…Es pura suerte: **Es evidente que alguien tiene que estar en la primera posición, así que quizás estos resultados se deben al azar o a la casualidad.** Si fuera pura suerte, sería muy extraño que (i) IAF hubiera logrado esa alta posición dos veces (aunque estamos muy conscientes del hecho de que dos golondrinas no hacen un verano); y (ii) IAF obtuvo ese puntaje superior al de los demás con cierto margen.

La diferencia entre IAF y otras fundaciones de alto puntaje para el parámetro que estamos investigando (utilidad del proceso de presentación de informes) es mayor que la diferencia para otros parámetros. Sobre la utilidad percibida del proceso de presentación de informes en 2014, el puntaje de 6.0 obtenido por IAF sobrepasa por 0.2 el de la fundación que le sigue y por 0.28 el de la tercera fundación de alta clasificación. Por otro lado, de acuerdo a la utilidad percibida del *proceso de selección*, IAF obtuvo el cuarto puesto entre todas las fundaciones que cumplieron con el informe GPR, pero los resultados están agrupados el uno más cerca del otro. La fundación ganadora sobrepasa el puntaje de IAF por 0.05 y sólo hubo un espacio de 0.05 entre IAF y la fundación siguiente[iv].

Además, IAF recibió altos puntajes con respecto a varios otros indices (véase la Tabla No. 1) lo que implica que quizás algo muy interesante está ocurriendo en este caso.

…el grupo de comparación consiste de fundaciones terribles así que no importa

Lo anterior sería muy sorprendente porque el informe GPR compara a IAF con un grupo de fundaciones bastante extenso (más de 260) y respetable, por ejemplo, incluyendo las fundaciones de William y Flora Hewlett, Bill y Melinda Gates, Charles Stewart Mott, Ford y John D. y Catherine T. MacArthur en los EE.UU., la Fundación Oak en Ginebra, y las fundaciones Friends Provident y Paul Hamlyn del Reino Unido.

… los donatarios de IAF simplemente están enamorados de ella: quizás porque para muchos de ellos, IAF es su primer financiador; o quizás los Latinoamericanos o sus grupos de base dan puntajes más altos que otras comunidades. [8]

IAF es el primer financiador para muchos de sus donatarios. Los informes GPR de IAF demuestran que IAF es el primer financiador para el 78% de ellos que respondieron en 2011 y del 63% en 2014.

Sin embargo, a pesar de que IAF recibe buenos puntajes según muchos de los indices, también recibe bajos puntos en ciertos otros. Por ejemplo, en 2011, se encontró en el 7° percentil para la pregunta, "¿Hasta qué punto ha afectado la Fundación la política pública en el campo de su actividad?" Ya para el año 2014, IAF había mejorado algo sobre esa cuestión, pero sólo logró subir al 14°percentil. Sobre la pregunta: "¿Por lo general recibió Ud de parte de la Fundación un tratamiento justo?", IAF se encontró en el 40° percentil en 2014 (Véase la Tabla No. 1).

…es cuestión de la parcialidad del encuestado: sólo los donatarios felices responden a la encuesta.

Eso es improbable porque:

(i) Como hemos dicho los puntos muestran diferencias considerables, de modo que no hay duda que los donatarios de IAF no están uniformemente conformes con todo.

(ii) La razón de respuestas a la encuesta es alta: en 2011, fue 84% y en 2014 fue 68%. Eso le da muy poco alcance a la parcialidad del encuestado.

(iii) Los comentarios del informe GPR demuestran que los donatarios de IAF no escatimaron opiniones cándidas, críticas y sugerencias en su trato con la fundación (Véase el Cuadro No. 1. Comentarios y sugerencias de los donatarios (Informe GPR del año 2011 y 2014).

…tiene algo que ver con la financiación a nivel internacional.

CEP comparó los resultados de IAF con los de un grupo de otras fundaciones que otorgan fondos para trabajos de desarrollo internacional (el 'cohorte personalizado'). Sobre la cuestión de la utilidad del proceso de presentación de informes, según el cual IAF recibió un máximo puntaje de 6.00 en 2014, los puntajes de los demás financiadores del cohorte personalizado empezaron a los 3.08 y el punto mediano era 4.52.

Dado entonces que los resultados no pueden ser descartados con facilidad decidimos investigar. Antes de discutir los hallazgos, resumiremos cómo trabaja IAF.

Martha Romero, evaluadora en México,es socióloga con experiencia en el desarrollo rural y comunitario. Se especializa en organizaciones indígenas, negocios sociales, género y desarrollo sostenible.

8 La pregunta del informe GPR sobre la utilidad del proceso de presentación de informes, es, como la mayoría de las preguntas del informe GPR, a base de la Escala Likert. Aunque éstas son útiles, tienen limitaciones bien conocidas, incluso que no hay manera normal de calibrar si (digamos) el '4' de una persona representa el mismo nivel de satisfacción que el '4' de otra persona. Algunas personas/culturas más probablemente otorgan altos puntajes que otras, aún si no se toma en cuenta su nivel de satisfacción o experiencia.

Cuadro No.1. Comentarios y sugerencias de los Donatarios (GPR de 2011 y 2014)

Comentarios del 2011

"Los terminos del proceso de evaluación – seguimiento técnico cada 6 meses y seguimiento contable todos los años – **son simplemente perfectos**, ya que proporcionan el tiempo necesario para revisar, discutir y analizar el horizonte trazado originalmente además del alcance de las metas propuestas o los cambios que podrían surgir durante la ejecución del proyecto."

"Nuestro primer contacto con IAF sobre la definición de metas y resultados fue clave para poder organizar la sistemización del trabajo durante el plazo del proyecto. Por ejemplo, la verificación de datos ayuda a que nuestra organización tenga, tanto un contacto directo con el personal de IAF como las herramientas, para controlar los resultados y **mejorar la capacidad de evaluación**."

"El hecho de cumplir con los requisitos de información y evaluación de IAF nos ha permitido mejorar **la capacidad de nuestro personal** de evaluar y verificar el impacto de nuestras actividades. De forma indirecta, el proceso del trabajo desarrollado con IAF ha **fortalecido a nuestra organización como institución**."

Sugerencias del 2011

"[IAF debería dar] la oportunidad en el GDF de seguir índices realmente vinculados a cada organización y a sus particularidades y no forzarnos a usar índices que en realidad no dan datos importantes sobre nuestra organización."

"Creemos que el diseño, tanto de las herramientas presupuestarias como el del GDF, es **demasiado complicado** para que lo entienda un personal sin educación universitaria, lo cual requiere que tales formularios sean completados por los jefes ejecutivos del donatario. A veces esos instrumentos no están suficientemente vinculados al contexto en el cual trabaja el donatario."

"Desearíamos que el personal de evaluación y verificación visite no sólo los sitios de trabajo cercanos pero también los más remotos."

"Los indices de los sistemas de evaluación (GDF) se deben revisar cuidadosamente. Es **difícil adaptar** esos modelos a distintos contextos culturales. Creo que es necesario socializar más y analizar mejor los resultados de los procesos, lo que implica tener una responsabilidad compartida.."

Comentarios del 2014

"El formato del informe técnico podría recopilar de un modo más preciso logros y desafíos durante el plazo de presentación de informes. Se podrían mejorar los procesos de monitoreo y seguimiento, particularmente con respecto a la claridad y al manejo del GDF."

"La diferencia principal [entre IAF y otros financiadores] es en la metodología del monitoreo. Ninguna otra organización efectúa visitas de monitoreo tan a menudo ni tiene **un equipo multidisciplinario** para discutir el proyecto, sus actividades y resultados. En ese sentido, el GDF también hace una gran diferencia."

"El proceso de apoyo, verificación y auditoria **ayuda a que las organizaciones esclarezcan sus metas** y evalúen sus logros."

"Las fechas de evaluación y auditorías no ocurren dentro de plazos razonables, ya que existe un intervalo de más de un año entre la primera reunión y la siguiente. Eso impide que desde el punto de vista de IAF se identifiquen posibles problemas en el proyecto y priva al donatario del contacto con profesionales excelentes quienes podrían porporcionar aportes valiosos."

“Un seguimiento sistemático de indices financieros y de la ejecución.”

“El seguimiento, evaluación, visitas de campo, auditorías contables, todo eso **hace una gran diferencia** en comparación con los demás.”

Sugerencias del 2014

“Si la entrega del informe tuviera un formato, quizás podríamos ser más puntuales y llevaría menos tiempo. A veces no sabemos si estamos presentando suficiente información.”

“[Debería haber] un seguimiento más constante durante la ejecución del mismo, y no [habría que] esperar hasta la evaluación para hacerlo.”

(El énfasis es nuestro.)

Eduardo Baptista, evaluador de IAF, tiene un doctorado (PhD) en Desarrollo Organizacional y Sociología, es professor e investigador y ha trabajado 30 años en monitoreo y evaluación de proyectos. Su experiencia deriva del trabajo efectuado en más de 30 países a través del Latinoamérica, el Caribe y Africa.

Tabla No.1. Juego completo de los puntajes altos y bajos del GPR de IAF en 2014

*Pregunta del GPR**	*Puntaje IAF, 2014*
Puntaje Alto	
100° percentil	
¿Cuán útil fue participar en los procesos de presentación de informes/de evaluación en fortalecer la organización / el programa financiado por la donación?	6.00
99° percentil	
¿Efectuó la fundación una visita al sitio durante el curso de esta donación?*[9]	El 97% dijo que sí
¿Cuán involucrado fue el personal de la fundación en el desarrollo de su	5.38
¿Cuán útil fue participar en el proceso de selección de la fundación en fortalecer la organización/ el programa financiado por la donación?	6.01
¿Cuán útil fue la fundación en impulsar la capacidad de su organización de evaluar el progreso hacia las metas que la misma había proyectado?	5.94
¿Por lo general cuán transparente ha sido la fundación con su organización?	6.28
Mediana de las horas que los donatarios usaron en cumplir con los requisitos del financiador durante el plazo de la donación.*	240 horas[10]
98° percentil	
¿Para interactuar y compartir ideas con la fundación le pareció que los recursos de los medios sociales de la misma fueron serviciales?	5.47
Después de someter su informe / evaluación, ¿la fundación o el evaluador tomó el tiempo de discutirlos con usted? *	El 90% dijo que sí
Hubo transparencia acerca de "Cualquier cambio que podría afectar la financiación que su organización recibiría en el futuro"?	5.95
El porcentaje de donatarios que dijeron haber recibido una comunicación de parte de la fundación después de haber sometido una evaluación fue del 90% para ambos años, 2011 y 2014*	El 90% dijo que sí
¿Le pareció que los recursos de los medios sociales de la fundación fueron serviciales cuando se trataba de interactuar y compartir ideas con la misma?	5.47
95°-97° percentil	
El impacto general de la fundación en el campo de actividad de los donatarios	6.31
¿Hasta qué punto aprovecha la fundación sus distintos recursos para ayudar que su organización enfrente sus retos?	5.32
90° – 94° percentil	
Por lo general, ¿cómo clasificaría el impacto de la fundación sobre su organización?	6.52
¿Cuán serviciales le parecieron ser los recursos de los medios sociales de la fundación en cuanto a los campos o comunidades donde Ud trabaja?	5.60
¿Cuán consciente es la fundación de los retos que su organización enfrenta?	5.72
[Cuán transparente es IAF sobre las experiencias de lo que ha ensayado que no dieron resultado con respecto a previas donaciones otorgadas?	5.30
Puntaje Bajo	
40° percentil	
Por lo general, ¿El tratamiento que recibió de la fundación fue justo?	6.48
14° percentil	
¿Hasta qué punto ha afectado la fundación la política pública en el campo de su actividad?	3.68

9 Todas las preguntas usan la escala de 1 al 7 de Likert a excepción de las marcadas con el asterisco*.

10 En otro lugar los donatarios dicen que el proceso de presentación de informes de IAF toma 27 horas por año. La cifra de 240 horas incluye su proceso de selección.

2: Objetivos, trabajo y proceso de presentación de informes de la Fundación Inter Americana

2.1 Contexto y antecedentes del trabajo de IAF

IAF fue establecida por el Congreso de los EE.U. en 1969 con el objetivo de "mejorar la amistad y el entendimiento a través del hemisferio occidental, apoyando los esfuerzos de auto ayuda para respaldar el desarrollo económico y social, estimulando y ayudando la participación eficaz y cada vez más extensa de las poblaciones en el proceso de desarrollo y promoviendo el estableciemiento y crecimiento de instituciones democráticas".

IAF otorga financiamiento al desarrollo de base en 20 países de Latinoamérica y del Caribe. A partir de 1972 ha distribuido más de $700 millones a través de 5,100 donaciones[v] a organizaciones que crean o mejoran los medios mediante los cuales las comunidaes se organizan para promover soluciones que resuelven problemas apremiantes. Generalmente, estas soluciones incluyen, pero no están limitadas a condiciones de vida tangibles y al bienestar económico. La tendencia de IAF es de financiar organizaciones que involucran a la población que tienen la intención de servir en el diseño de proyectos de desarrollo, producción y comercialización de productos o en la prestación de servicios. Los donatarios de IAF contribuyen o movilizan recursons adicionales al trabajo financiado por IAF: Más de $1 mil millones en total. Las donaciones de IAF son de carácter restricto y naturaleza sensible a las solicitudes.

El presupuesto total de IAF en 2014 fue de $29.5m[vi], del cual $16.1m[vii] (54.6%) fue desembolsado en donaciones (y en auditorías de las mismas). Gran parte del presupuesto de IAF proviene del Congreso de los EE.UU. ($22.5m en 2014) y a partir de los reflujos del Fondo de Fideicomiso del Progreso Social (Social Progress Trust Fund)[11] ($5.7m en 2014).

IAF trabaja con otros gobiernos, corporaciones u organizaciones sin motivo de lucro para cumplir su misión: por ejemplo, la Red Interamericana de Fundaciones Corporativas y Acciones para el Desarrollo de Base (the Inter-American Network of Corporate Foundations and Actions for Grassroots Development -- RedEAmérica) es un alianza del sector comercial iniciada por IAF, cuyo cometido es apoyar los proyectos de auto ayuda en el hemisferio".[12] Entre 2003 y 2015, la financiación conjunta debida a la colaboración de IAF y RedEAmerica llegó a ~$18.5m.[viii] IAF distribuyó $400,00 mediante la Fundación C.S. Mott para proyectos en México promoviendo "mayor responsabilidad cívica y fomentando la filantropía en cuanto a las necesidades del vecindario"[ix], superando en mucho los fondos de aquella fundación con sus propias donaciones.

2.2 Tamaño y naturaleza de las financiaciones de IAF

Actualmente, IAF ya tiene en juego 260 donaciones activas, por un valor total de $66m[x] (el presupuesto total de los proyectos financiados por IAF es mayor porque los donatarios contribuyen o movilizan otros recursos ellos mismos). En 2014, mediante 107 "iniciativas de financiación", creó
64 nuevas donaciones y expandió la financiación hacia otras 43 organizaciones.[xi]

11 La Fundación del Fideicomiso del Progreso Social (The Social Progress Trust Fund) fue establecida a principios de los 1960 en el Banco de Desarrollo InterAmericano para dar préstamos a los gobiernos Latinoamericanos para proyectos de desarrollo social.
12 Detalles sobre la alianza de IAF con RedEAmerica se encuentran en: http://www.iaf.gov/partners/corporate-/redeam-rica.

Tamaño de donaciones y donatarios

El importe promedio de las donaciones de IAF es de $225,000 y el plazo promedio es de 3.8 años[xii].

Los donatarios tienen un presupuesto mediano de casi $100,000. La mayoría (63%) no han recibido previos fondos a partir de fundaciones: una razón casi el doble de la de los demás financiadores internacionales basados en los EE.UU.

La Tabla No.2 compara las donaciones y los donatarios de IAF con los del 'cohorte personalizado' de otros

financiadores internacionales usados por CEP como grupo comparable. A través de este documento, el término "financiador mediano" se refiere al punto medio entre todos los financiadores en la base de datos GPR.

Tabla No. 2. Las donaciones de IAF comparadas con el juego de datos completo de CEP y del Cohorte Personalizado

	IAF 2014	Financiador Mediano (global) [xiii]	Promedio del Cohorte Personalizado
Tamaño promedio de la donación	$225,000	$60,000	$180,000
Plazo promedio de la donación	3.8 años	2.1 años	2.2 años
Presupuesto operacional mediano de la organización del donatario	$100,000	$1,400,000	$1,600,000
Porcentaje de donaciones iniciales	63%	29%	34%
Tamaño de la donación relacionado al tamaño del presupuesto del donatario	52%	3%	7%
Horas medianas por año usadas en el proceso de monitoreo, presentación de informes y evaluación	27 horas	7 horas	12 horas

Tipos de donatarios

IAF distingue entre tres tipos de donatarios:

- **"Organizaciones de base":** éstas son las organizaciones más locales. Típicamente sus miembros y líderes forman parte de las comunidades de la localidad. Éstas son normalmente organizaciones productoras o asociaciones de otros miembros, donde se toman decisiones organizacionales al nivel de la comunidad o del grupo. Estas organizaciones generalmente se identifican como cooperativas, asociaciones comunitarias o locales y grupos locales.

- **"Organizaciones de apoyo de base"** son organizaciones dedicadas a ayudar y desarrollar las destrezas de individuos u organizaciones de base. La toma de decisiones generalmente se hace dentro de la organización en colaboración con los grupos de "beneficiarios". Estas organizaciones generalmente se identifican como ONGs, grupos de apoyo y grupos de apoyo de base.

- **"Socios cofinanciadores"** son organizaciones que usan las donaciones de IAF junto con sus propios fondos para financiar otras organizaciones y sus actividades. Decisiones sobre qué organizaciones recibirán fondos se hacen conjuntamente entre IAF y sus socios cofinanciadores. Estos últimos en su mayoría se identifican como fundaciones o ONGs.

Condiciones de las donaciones

Todas las donaciones de IAF están restrictas a proyectos específicos. Sin embargo, IAF es flexible y se pueden hacer cambios a los proyectos mientras se implementa la donación. Los donatarios y los representantes de la fundación pueden convenir verbalmente en hacer cambios menores durante el curso de la donación. Pequeñas realocaciones de presupuestos actuales se pueden convenir mediante un intercambio de cartas oficiales. Realocaciones mayores o cambios en los presupuestos (por ejemplo, añadiendo algo nuevo al proyecto que requiere mayores fondos) requieren enmiendas al acuerdo de financiación. Aparentemente, estas enmiendas se hacen bastante rápido y son comunes: En la base de datos de las donaciones de IAF usadas para este estudio, el 53% de las donaciones activas y recientes se han enmendado, como promedio 3.3 veces cada una.

Organizaciones que solicitan donaciones a partir de IAF deben contribuir recursos a los proyectos para los cuales

solicitan fondos. En 2014, los donatarios contribuyeron $1.33 por cada $1.00 contribuido por IAF.[xiv]

2.3 Un proceso respaldado por un contacto más intenso

Los procesos de selección y de presentación de informes involucran una gran e inusitada cantidad de visitas a partir de la fundación. Durante el proceso de selección, candidatos sólidos reciben al menos una visita antes de que se haga el cometido de otorgar fondos. Una vez hecho el cometido, los donatarios reciben una visita de parte del personal de la fundación durante una reunión de orientación (y otra visita anual también), y más visitas de parte de evaluadores y auditores; este personal en su totalidad evalúa la capacidad gerencial y recomienda capacitación.

El proceso de IAF en cuanto a la selección de donatarios

El proceso de selección de IAF es arduo. Los solicitantes exitosos gastan como plazo medio 100 horas en el proceso de selección de IAF, eso es cinco veces lo que los donatarios gastan para un financiador mediano y dos veces y medio de lo que gastaron los solicitantes exitosos para el proceso de selección del cohorte personalizado[xv]. Cabe destacar, que los solicitantes exitosos hallaron que este proceso les era útil en fortalecer sus propias organizaciones. No hemos analizado el proceso de selección, pero entendemos que gran parte del trabajo consiste en estructurar la propuesta, y el plazo largo del proceso está relacionado al hecho de que muchos de los solicitantes están solicitando fondos externos por primera vez.

IAF acepta propuestas en cualquier momento. Las visitas hechas por el personal de la fundación a los solicitantes que IAF considera seriamente son para verificar, entre otros, que la organización está bien arraigada en la comunidad, para hacerse una idea de la gente involucrada, para evaluar si el proyecto según se ha propuesto podría funcionar y para ver si dará como resultado el beneficio propuesto.

IAF otorga fondos a casi el 15% de las solicitudes que recibe[xvi].

Después de otorgada la donación

Una vez convenida la donación, hay una “reunión de orientación” entre el donatario y el personal, evaluadores, y auditores de IAF, seguido por visitas separadas de los evaluadores y auditores dentro de 45 días. Así que, aún en los primeros dos meses de la donación, el personal de IAF ya ha visitado a los nuevos donatarios tres veces: una vez durante el proceso de selección, otra vez durante la reunión de orientación, y otra vez más mediante los evaluadores. El auditor visita a menudo también. (Hay más detalles sobre el proceso más abajo).

El costo del proceso de presentación de informes

En 2014, el costo de la evaluación y otras actividades de programación (Evaluation and Other Program Activities) fue de $4.5m, eso es, 8% del presupuesto total de IAF de $29.5m.[xvii] Este costo incluye los evaluadores que en total cuestan $1.1m[xviii]. El mismo proceso de presentación de informes cuesta alrededor del 5% del presupuesto de IAF, y el proceso de auditoría, otro 3%[xix].

El proceso de presentación de informes es arduo para los donatarios: Como la Tabla No. 2 indica, los donatarios de IAF dicen que les toma casi cuatro veces el tiempo promedio del de otra fundación, abarcando un promedio de 27 horas por año.

Miembros de una organización donataria en Belice registran los resultados de la cosecha de la fruta del cacao.

2.4 El proceso de presentación de informes

Personas involucradas

El proceso de presentación de informes y de evaluación involucra a varias personas: los representantes de la fundación, el personal de enlace y evaluadores internos del país in cuestión, además del personal del Equipo de Evaluación basado en Washington DC. Los donatarios evidentemente perciben la auditoría financiera como parte del proceso de presentación de informes y eso involucra además a auditores internos.

Los Representantes de la Fundación (RF) (Foundation Representatives). Estos mismos son empleados por IAF en Washington DC para supervisar y manejar las donaciones que IAF hace a grupos de países específicos. Representan a IAF en coordinación con contratistas del Enlace Local y Apoyo Administrativo (véase más abajo). Los 11 RF revisan las propuestas, visitan a los solicitantes, presentan las solicitudes que se consideran adecuadas a la gerencia de IAF para la toma de decisiones finales. También supervisan los procesos administrativos para las donaciones, asesoran a los donatarios de ser necesario, supervisan su ejecución y contribuyen a los informes de desempeño presentados al Congreso.

Personal de Enlace y Apoyo Administrativo Local (Local Liaison and Administrative Support--LLAS), también llamado "personal de enlace interno" son contratados por la fundación en el país mismo. Constituyen el enlace principal con los Representantes de la Fundación. Sus responsabilidades principales incluyen monitorear los proyectos financiados y proveer asistencia técnica. El personal de enlace interno también da instrucciones a los donatarios de IAF acerca de los procesos y reglamentos de IAF, facilitan la comunicación entre los donatarios y IAF, ayudan a programar las fechas de las visitas a los donatarios de los RF, del Evaluador y Auditor (además de las propias una o dos veces al año). Informan a IAF de cualquier necesidad imprevista que los donatarios tengan de obtener más capacidad y efectúan la coordinación necesaria para cubrir esa necesidad. En los 20 países donde opera IAF el personal de enlace (LLAS) consiste de 16 miembros. Chile,

Uruguay y Argentina comparten un personal de enlace, así como Guatemala y Belice. Venezuela no tiene un personal de enlace por ahora.

La Oficina de Evaluación en la sede de IAF consiste de tres personas que coordinan el proceso de evaluación. La labor de esta oficina es de 1) supervisar el uso del Marco del Desarrollo de Base (Grassroots Development Framework -- GDF) (detallado más abajo), que ofrece a los donatarios una amplia gama de índices mediante los cuales controlan el progreso de los resultados de la donación; y 2) coordinar el trabajo de los evaluadores.

Evaluadores, de los cuales hay 25, (previamente llamados Verificadores de Datos (Data Verifiers) son gente con experiencia en el desarrollo comunitario, contratados en el país mismo. Algunos supervisan dos países a la vez[13]. Los evaluadores ayudan a los donatarios en tres ocaciones: al principio de la donación cuando los donatarios están eligiendo los índices y estableciendo las bases de referencia (eso ocurre durante la reunion de orientación); durante el plazo de la donación cuando los evaluadores visitan a los donatarios dos veces al año para verificar los datos que los donatarios han dado; y terminada la donación cuando los evaluadores junto con los donatarios preparan una "historia del proyecto" que resume los resultados de la donación y el contexto dentro del cual se dieron los resultados. Los evaluadores juegan un papel clave asesorando a los donatarios sobre la ejecución del proyecto; también con frecuencia hacen recomendaciones al personal de enlace del páis sobre la clase de asistencia no monetaria que los donatarios necesitan.

Los Donatarios también también constituyen una parte importante de este proceso. Como indicamos abajo, mantienen registros y organizan qué datos enviar a IAF. En muchos casos los donatarios crean los procesos para recoger y enviar esos datos.

Figura No. 2. El proceso de evaluación y presentación de informes de IAF

Aplicación/proceso de selección		Durante el período de la donación			Después de la donación	
Se recibe y revisa la propuesta de la agrupación	Visita a los donatarios previa a la aprobación del proyecto	Reunión de orientacion	Verificación de datos semianual	Preparación de la historia	Revisión, análisis y de datos	Evaluación de temas de historia post proyecto

Etapas del proceso de presentación de informes

Durante el período de selección, los solicitantes definen los objetivos y los resultados del proyecto que la donación produciría. En otras palabras, cierto tipo de pensamiento evaluativo ya ha comenzado antes de la primera reunion entre la fundación y los solicitantes exitosos. Sin embargo, IAF considera que la reunion de orientación ya constituye el comienzo del proceso de presentación de informes.

1. La reunión de orientación consiste de un Representante de la Fundación (Foundation Representative), el personal de enlace interno (Country Liaison), los evaluadores, auditores y el donatario. Su propósito es de explicar a los donatarios cómo funciona IAF (cuestiones

13 Argentina y Chile comparten un evaluador, como también lo hacen Jamaica y la República Dominicana, Guatemala y Belice, Uruguay y Paraguay. México, Brasil, Colombia y Argentina tienen más de un evaluador.

administrativas, quién debe ser contactado y cuándo) y cómo IAF espera que los donatarios presenten informes sobre el progreso y los resultados de la donación. Los evaluadores explican el proceso de la presentación de informes y de evaluación, y evalúan el contexto del donatario y su habilidad de recopilar datos, enseñándole posibles métodos de hacerlo y ayudándoles a determinar las bases de referencia para los índices elegidos.

2. 45 días despúes de la reunión de orientación los evaluadores visitan a los nuevos donatarios para darles la oportunidad de discutir sus inquietudes o hacer preguntas específicas sobre el proceso de la presentación de informes y del GDF. Los evaluadores también usan esta visita para evaluar el proceso de recopilación de datos. Durante esta visita, que es la segunda visita de los evaluadores a los nuevos donatarios, aquellos instalan el software GDF (en Excel) en las computadoras de los donatarios y les recuerdan a los mismos en qué fecha esperan el primer informe GDF semi-anual de su parte.

3. Los donatarios recopilan los datos según los índices convenidos y los almacenan en los archivos de Excel. Hacen esto dos veces al año y envían sus informes a los representantes de la fundación, al personal de enlace interno y a los evaluadores.

4. Los evaluadores visitan a los donatarios para revisar el informe GDF y verificar los datos. Lo hacen revisando archivos, haciendo inspecciones físicas y hablando a las personas que según los informes de los donatarios se han beneficiado gracias a la labor y servicios de los donatarios. Por ejemplo, capacitación en una destreza que mejoraría la eficiencia de granjeros beneficiaros.

5. Si los evaluadores ven que hay diferencias entre los informes de los donatarios y los datos que obtienen, los donatarios deben volver a someter su informe. Sino, los evaluadores añaden una descripción del contexto del proyecto y de la naturaleza de los datos recopilados. Según los comentarios obtenidos por el GPR y mediante nuestras entrevistas, los donatarios a veces ven esos informes, pero otras veces no, y a menudo les gustaría verlos. Luego, los evaluadores envían los informes GDF completados a los representantes de la fundación, al personal de enlace interno, y a la Oficina de Evaluación.

6. Los evaluadores informan al personal de enlace interno si los donatarios quizás enfrentan necesidades imprevistas.

7. Las acciones de los ítemes 3, 4 y 5 de esta lista se repiten varias veces durante la donación.

8. "Al finalizar el proyecto, el socio donatario escribe una historia del proyecto detallando el diseño, implementación, resultados, objetivos logrados, sostenabilidad esperada e impacto del proyecto. Esa historia/narración

identifica lo que funcionó, lo que no lo hizo, porqué y porqué no, e incluye lecciones clave aprendidas y comentarios. Los verificadores de datos revisan "la histora del proyecto" e incluyen sus propias evaluaciones indicando hasta qué punto los proyectos tuvieron el éxito deseado y alcanzaron los objetivos del desarrollo".[xx]

9. Los datos recopilados a través del proceso de evaluación son agrupados por la Oficina de Evaluación y publicados en los informes anuales de los resultados de IAF, y en los Informes de Desempeño y Rendición de Cuentas (Performance and Accountability Reports -- PAR) que se envían a la Oficina de Gestión y Presupuesto de los EE.UU.

10. Evaluaciones posteriores. "Cinco años después de completados, se selecciona un subgrupo de proyectos para evaluar posteriormente si éstos tuvieron un impacto perdurable en sus comunidades. IAF vuelve al sitio del proyecto para reunirse con sus ex socios donatarios, entrevistar a los beneficiarios, y recopilar y analizar datos sobre los mismos índices registrados como bases de referencia antes del desmbolso inicial y a intervalos de seis meses durante su financiación. Luego, la oficina de evaluación de IAF prepara informes a fondo y publica resúmenes ejecutivos en su página web."[xxi]

El Marco del Desarrollo de Base (Grassroots Development Framework – GDF)

El Marco del Desarrollo de Base (Grassroots Development Framework -- GDF) fue desarrollado por IAF para facilitar la evaluación y presentación de informes con respecto a las donaciones que efectúa. Mide resultados tangibles e intangibles de acuerdo a tres niveles a los que da la misma

En Veyon, Haití, miembros de la Organización Comunitaria de Mujeres de Veyon (Organizasyon Kominotè Fanm Veyon -- OKFV) se han reunido en el sitio de la construcción de una nueva instalación de almacenaje que están construyendo con el apoyo de IAF.

ponderación: Individuos, organizaciones y comunidades. Los donatarios eligen a partir de un menú de índices para cada una de las seis clasificaciones (la lista entera aparece en el Apéndice 1).

Cómo se usan el GDF y los datos resultantes

Según se ha mencionado, la selección de índices no se impone sobre los donatarios: Más bien, los donatarios (con los representantes y evaluadores de la Fundación) eligen los índices más apropiados a su proyecto, a sus capacidades y circunstancias organizacionales. Tres criterios actúan de guía en la selección de índices: Pertinencia a los objetivos del proyecto; la capacidad técnica del donatario de manejar colecciones de datos; y los recursos financieros del donatario que lo capacitan a recopilar datos válidos sobre los resultados de la donación. Se crean nuevos índices cuando el proyecto tiene objetivos y actividades que no han sido abarcados por los índices existentes. Si el proyecto o las circunstancias cambian significativamente, un donatario puede solicitar que se cambien los índices que está usando – tales solicitudes normalmente se aprueban. Como promedio, los donatarios de IAF usan acerca de cinco índices (el promedio fue 4.9 en 2011 y 5.2 en 2014).

La Figura No. 3 (más abajo) muestra la frecuencia con que se usaron índices entre 2011 y 2014. Los indices usados más comunmente están relacionados a la adquisición y al uso de nuevas destrezas, la divulgación de nuevas leyes, los ingresos de los beneficiarios generados por las actividades financiadas por IAF, los recursos movilizados a partir de otras instituciones, y las relaciones hechas para fomentar los objetivos de los donatarios.

Los niveles individuales y organizacionales se usaron más a menudo que los societarios. En total, el 55% de los indices usados durante 2011-14 están relacionados a los resultados al nivel individual, el 43% a resultados al nivel organizacional y sólo el 2% a resultados al nivel de la societario.[xxii]

Al parecer de los donatarios los índices GDF son muy útiles: En el GPR de 2014, los donatarios estuvieron de acuerdo con declaraciones tales como "El GDF es útil para mi organización" (el puntaje promedio de IAF en una escala del 1 al 7 fue de 5.49). En ese año, los donatarios estuvieron más de acuerdo que no con la declaración "Mi organización continúa usando el GDF para otros proyectos que los financiados por la fundación" (el puntaje promedio de IAF fue 4.31 en una escala del 1 al 7).

Figura No. 3. Frecuencia del uso de varios iíndices GDF por los socios de la s donaciones de IAF en 2011 y 2014

Leyenda:

Sociedad: Tangible: cambios legales, cambios propuestos en materia de política, replicación, consultas

Sociedad: Intangible: personas vulnerables, política (sector público), política (sector privado)

Organización: Tangible: Diseminación, relaciones con otras organizaciones, recursos donados, crédito otorgado, subdonaciones hechas

Organización: Intangible: metas futuras, transparencia interna, participación en las decisiones, administración, ajustes operacionales

Individuos: *Tangible:* trabajos creados, ingresos anuales de la organización, mejora de destrezas congnitivas tales como leer y escribir, alfabetización, nutrición, albergue, salud, adquisición de conocimientos y destrezas, aplicación de destrezas

Individuos: Intangible: autoestima, identidad cultural, creatividad, sensación de pertenecer, comunicación, liderazgo

3. Hallazgos

3.1 A partir de los GPR de otros financiadores

Quizás las percepciones de los donatarios acerca de otros financiadores podrían explicar los resultados de IAF. Para hacer esa investigación, nos fijamos en dos fundaciones que también reciben altos puntajes acerca de la utilidad de sus GPR hacia los donatarios: las Fundaciones S.H. Cowell y Richard M. Fairbanks, ambas de las cuales otorgan fondos a nivel nacional en los EE.UU. Mayores detalles acerca de su labor y los hallazgos de sus GPR se encuentran en el Apéndice No. 2.

Tabla No. 3. Los resultados GPR de otros financiadores a la pregunta: "¿Cuán servicial fueron los procesos de presentación de informes y evaluación en fortalecer la organización/el proyecto financiados?"

Fundación S.H. Cowell, 2011	5.5
Fundación Richard M. Fairbanks, 2009	5.4

La implicación de estos ejemplos es que los donatarios consideran que los procesos de presentación de informes son valiosos si tienen las siguientes características:

- Colaboración entre el donatario y los financiadores en cuanto a la producción de informes
- Establecimiento de metas realísticas y auto determinadas
- Un contacto frecuente y directo (eso es, de persona a persona) entre los donatarios y el financiador.

Estos resultados apoyan la noción que las organizaciones donatarias aprecian el contacto humano cuando se trata de cumplir con los requisitos del financiador. Además, los resultados de estos GPR sugieren que los donatarios consideran que los procesos donde hay "un contacto más intenso," por lo personal, directo y frecuente son serviciales aún sin tomar en cuenta el tamaño del donatario o el tipo de evaluación que se requiere.

Por ejemplo, La Fundación S.H. Cowell trabaja "en colaboración" con los donatarios para asegurar que el trabajo producido sea exacto y puntual. Según su GPR del año 2011, el 91% de los donatarios de la Fundación S.H. Cowell han presentado informes indicando que tienen contacto con los funcionarios a cargo del programa cada unos pocos o más meses o aún más a menudo. Como IAF, la Fundación S.H. Cowell trabaja con organizaciones antes de hacer el cometido de darles fondos para asegurar que los donatarios exitosos tengan resultados realísticos y los mecanismos apropiados para medirlos. [xxiii]

La Fundación Richard M. Fairbanks toma un enfoque distinto hacia la evaluación, caracterizado por el hecho que son los donatarios quienes deciden qué informe van a presentar y cómo lo van a hacer, mientras la fundación proporciona un mínimo de recomendaciones para los tres tipos de informes que esperan que los donatarios sometan. La fundación obtuvo una mejora considerable en la percepción de la utilidad del proceso de presentación de informes y evaluaciones por parte de los donatarios durante el período 2005-9, plazo durante el cual los mismos indicaron un aumento en conversaciones telefónicas, visitas al sitio y conversaciones de persona a persona con la fundación. Durante ese período los donatarios también aumentaron la cantidad de datos sobre los resultados de sus informes.[xxiv]

Aunque el sistema de evaluación e informes de Fairbanks es más "laxo" que el de la Fundación S.H. Cowell y el de IAF, el hallazgo de los donatarios fue que los procesos fueron más "serviciales en fortalecer al donatario" una vez aumentado el contacto de los mismos con el financiador.

3.2 A partir de nuestras entrevistas y encuestas

Es evidente que los donatarios de IAF hallaron que el proceso de presentación de informes de esa fundación les dio apoyo y les fue servicial. Nadie dijo que IAF estaba ejerciendo un control desmesurado o haciendo una crítica retrospectiva. Hubieron unas pocas implicaciones que el trabajo era pesado o una imposición, algo que uno con certeza ve comunmente en el caso de los procesos de presentación informes de otros financiadores.

Más bien, oímos muchos comentarios acerca de los **cuatro beneficios que los donatarios de IAF obtienen a partir del proceso de evaluación y presentación de informes de IAF**:

- **Datos**: El proceso de IAF obliga/ayuda a que las organizaciones donatarias recopilen datos acerca de sus actividades y desempeños. Algunas hasta entonces no tenían ese tipo de dato, así que el proceso de IAF 'les ha dado' algunos, mientras que los demás ahora tienen más y mejores datos que antes.
- **Capacidad**: los donatarios aprenden a recopilar, manejar, interpretar y usar datos. Eso es particularmente importante para organizaciones con destrezas menos desarrolladas en la gestión y el análisis de datos, que no han recopilado ningún dato anteriormente.
- **Confianza / coraje**: en su habilidad de recopilar datos, y de ver que sus datos son exactos y completos. Algunos donatarios consideran que esto les es útil en sus tratos con otras organizaciones tales como otros financiadores.
- **Credibilidad**: con sus beneficiarios / comunidades, y otras organizaciones. Se usaron con frecuencia términos tales como 'responsabilidad' y 'transparencia'.

Por consiguiente, parece que sería útil considerar el proceso de presentación de informes de IAF como un programa creador de capacidad: Como parte de la intervención misma de IAF.

Estos dos comentarios de parte de grupos sin base acerca de los evaluadores de IAF indican mucho de los que hemos oido:

Su papel no es encontrar errores. Está aquí para ayudarnos a ser más fuertes y a mejorar. Esa es la filosofía de IAF.

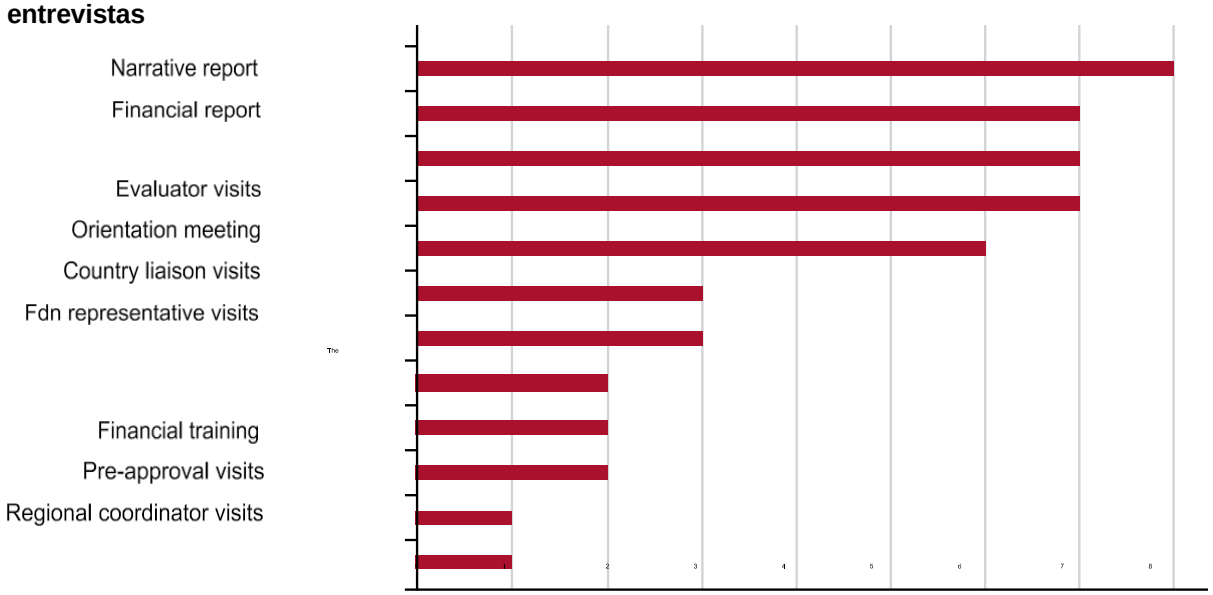
[Con respecto a la presencia de la evaluadora en los talleres de la comunidad]: *Muchas veces ocurre que los beneficiarios se sienten intimidados por la presencia del financiador, pero en este caso existe mucha confianza.*

Después del terremoto en Haití en 2010, IAF trabajó con los Socios para el Desarrollo Cristiano de Haití (Haitian Partners for Christian Developmen) para reanudar las operaciones de los proyectos de energía solar en comunidades marginalizadas. Aquí tres hombres están midiendo la salida de energía de un panel solar.

¿De qué se trata cuando los donatarios de IAF hablan del proceso de presentación de informes de IAF? Según la experiencia en otros lugares, supusimos que las perspectivas de los donatarios de lo que logran a partir del proceso de presentación de informes de IAF quizás sea distinto de lo que cree IAF que proporciona. Por ente, durante la fase inicial de cada entrevista, se les pidió a los donatarios que hicieran una lista de las actividades que ellos consideran parte del proceso de presentación de informes de IAF. Fue importante obtener esta lista imprevista porque demuestra a qué ser refieren los donatarios cuando dicen (como lo hicieron en la pregunta GPR que dio raíz a este estudio) que el proceso de presentación de informes de IAF es útil porque fortalece su organización.

En realidad, nuestra suposición fue errónea: L**as listas de los donatarios sobre los elementos del proceso coincidía en gran parte con la descripción del personal y de los documentos de IAF.** Sin embargo, muchos donatarios mencionaron auditorías e informes financieros como parte del proceso de presentación de informes, y, como veremos más tarde, les dieron un valor considerable. La Figura No. 4. “Elementos del proceso de presentación de informes mencionado por los donatarios durante las entrevistas”, más abajo, muestra la cantidad de donatarios que mencionan cada elemento en su lista imprevista. Cabe notar, **no hay un solo elemento mencionado universalmente**. El Marco de Desarrollo de Base (Grassroots Development Framework -- GDF) fue mencionado solo dos veces.

Figura No. 4. Elementos de la presentación de informes mencionados por los donatarios durante entrevistas



Leyenda:
Informe descriptivo
Informe fiinanciero
Visitas de evaluadores
Reunión de orientación
Visitas por el personal de enlace interno
Visitas de los representantes de la Fundación GDF
Capacitación en materia del GDF
Capacitación financiera
Visitas anteriores a la aprobación
Visitas del coordinador regional

Además, el proceso descrito por los donatarios coincidía mucho con la descripción de IAF, por ejemplo, la mayoría de los donatarios dijeron que los evaluadores los visitaban dos veces al año, aunque un ex donatario creía que los informes eran trimestrales. Esa coincidencia no debería ser sorprendente pero lo es, dado cómo trabajan muchos financiadores. Uno o dos donatarios indicaron visitas menos frecuentes, aunque eso se debía a varios factores exógenos, como por

ejemplo, consideraciones de seguridad. Un par de donatarios dijeron que el evaluador se quedaba con ellos dos o tres días durante cada visita. Uno dijo que no habían tenido una auditoria financiera por más de dos años.

El valor que los donatarios dan a los distintos elementos del proceso de presentación de informes

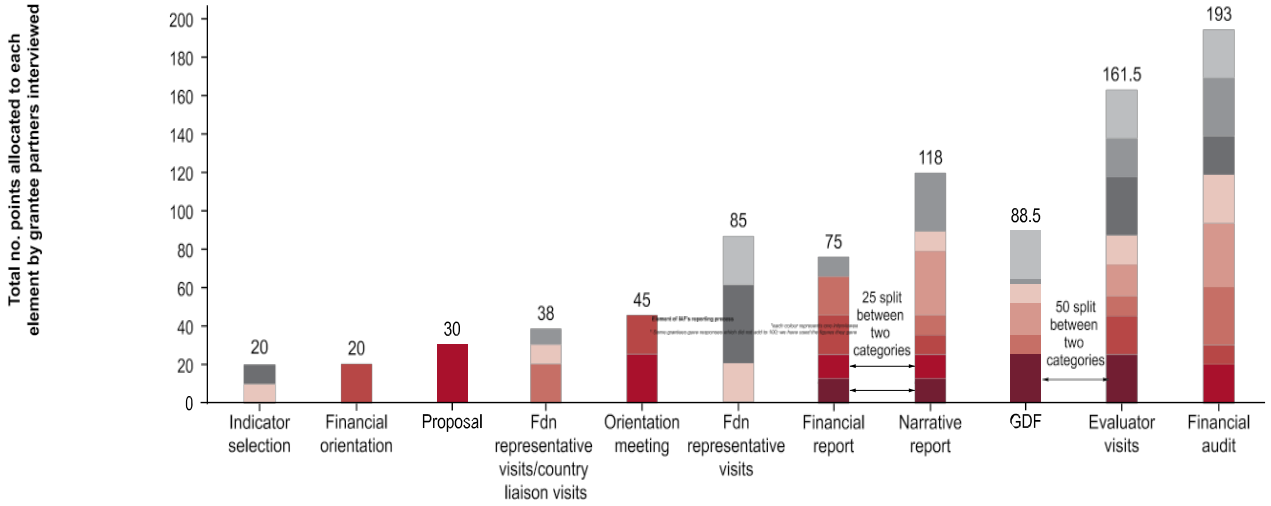
Habiendo establecido cuáles son los elementos que los donatarios perciben como parte del proceso de presentación de informes de IAF, estuvimos entonces interesados en el valor relativo que darían a cada elemento. Con ese propósito, se les preguntó a los entrevistados que jugaran dos 'juegos' y que lo que tenían que hacer es asignar recursos a esos elementos. Esta técnica es una variante del análisis conjunto, y el poder que tiene es de forzar que los entrevistados hagan selecciones, que se expresan mucho más claramente de ese modo de lo que lo harían si se hicieran simplemente en el curso de una discusión.

Valor relativo de los distintos elementos

En el primer juego, a cada donatario entrevistado se le dieron 100 puntos, los cuales debía asignar a los distintos elementos del proceso de presentación de informes según el valor que merecían a su entender. Por ente, se otorgaron 900 puntos en total. El gráfico más abajo demuestra como los nueve donatarios asignaron esos 900 puntos.

(Cada donatario recibió un color único para este gráfico. Porque los tamaños de las muestras eran tan pequeños no hemos dividido los tipos de donatarios. Cuando algunos donatarios se refirien a 'selección de índices' quizás sea lo que otros quieren decir cuando mencionan al GDF, así que esas dos barras se pueden considerar juntas.)

Figura No.5. Asignación de puntos en el ejercicio de 100 puntos durante las entrevistas de IAF



Título: Elementos del Proceso de Presentación de Informes de IAF
Leyenda, de izquierda a derecha:
Número total de puntos asignados a cada elemento por los socios donatarios entrevistados
Selección de índices, orientación financiera, propuesta, visitas de los representantes de la fundación, reunión de orientación, visitas del representante de la fundación, informe financiero, informe descriptivo, GDF, visitas de los evaluadores, auditoría financiera
25 divididos entre dos categorías
50 divididos entre dos categorías
Nota: cada color representa un entrevistado
Nota 2: Algunos donatarios dieron respuestas que al sumar no dieron 100; damos las cifras que nos dieron.

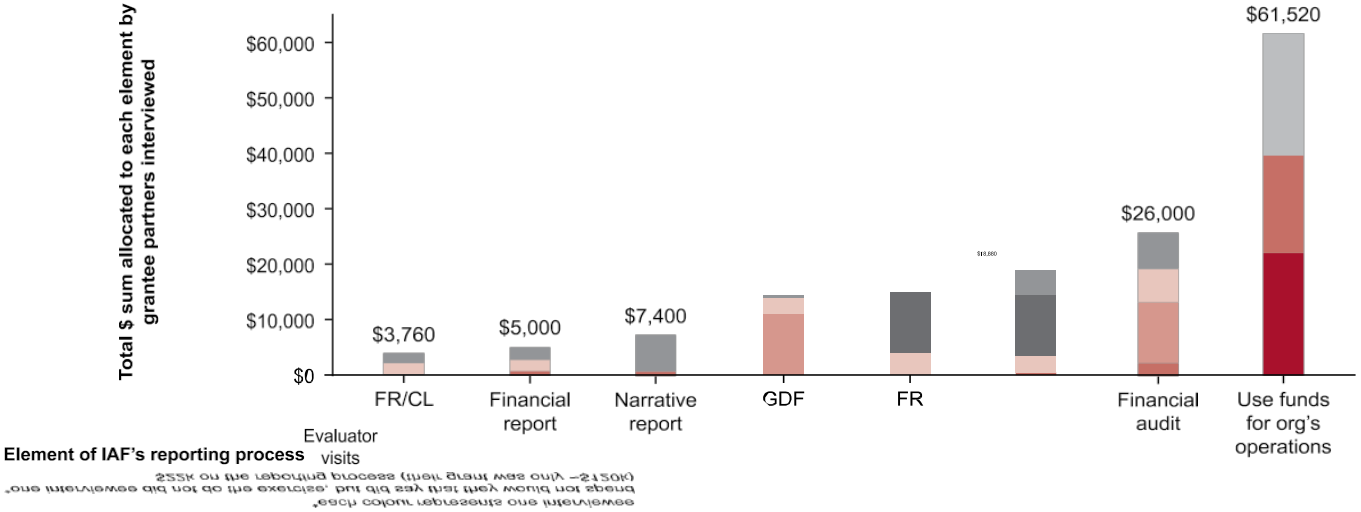
Es evidente que el elemento más valioso de todos es la auditoria financiera (sorprendentemente), abarcando un poco más de un quinto del valor total. Todos los entrevistados atribuyeron valor a la auditoría financiera, con excepción de uno: El donatario que no asignó níngún punto a la auditoria financiera fue una organización grande, con la debida dotación de personal, ubicada en múltiples sitios, que tenía muchos otros financiadores (y que probablemente también tenía un proceso de auditoría financiera antes de que se involucrara IAF).

Los tubérculos son alimentos clave de la dieta Centroamericana. IAF ha trabajado con los productores de yuca en Nicaragua para ayudarles a organizarse mejor y a accesar los mercados internacionales. Aquí se ve un grupo de personas trabajando en la planta de procesamiento Malanga, construida y operada por Aldea Global, un donatario de IAF.

Valor absoluto de los distintos elementos

El segundo juego trató de explorar cómo los donatarios valorizan el proceso de presentación de informes de IAF con relación al dinero recibido por su trabajo. Se les dieron a los entrevistados $22.000 ficticios por el plazo de la donación. En vez de darles de forma gratuita el proceso de la presentación de informes, ellos podían o comprar los elementos del proceso o guardar algún dinero para sus programas. De los nueve entrevistados, uno se negó a jugar, otro simplemente indicó qué elementos compraría pero no indicó la cifra que pagaría. Así que en total dimos 7 x $22.000 (= $154.000). El gráfico de abajo muestra cómo los siete donatarios asignaron su dinero[14].

Figura No. 6. Asignación de dólares en el ejercicio de $22.000 efectuado por los donatarios



Leyenda, de izquierda a derecha:
Importe total en dólares asignado a cada elemento por los socios donatarios entrevistados
Representantes de la fundación/personal de enlace interno
Informe financiero, informe descriptivo, GDF, Representante financiero, auditoría financiera, otros fondos para las operaciones de la organización
Elementos del proceso de presentación de informes de IAF
Nota: Cada color representa a un entrevistado
Nota 2: Un entrevistado no hizo el ejercicio pero dijo que no gastaría $22k en el proceso de presentación de informes (su donación fue de solamente $120k)

Dos donatarios decidieron guardar todo el dinero para su trabajo. Ambos fueron organizaciones de segunda categoría, que, según el resto de su entrevista parecían ser bastante sofisticadas: ya tenían sistemas de monitoreo, tenían datos, capacidad de manejarlos, confianza en ellos y por lo tanto credibilidad
(eso es, los cuatro factores que el proceso de la presentación de informes de IAF posiblemente otorga), y por lo tanto su evaluación del apoyo no financiero de IAF fue mucho menos.

El tercer donatario eligió guardar la mayor parte del dinero ($17.500). En cambio, esa fue una organización de base, la más pequeña del estudio y la organización que recibió la donación más pequeña a partir de IAF dentro de la muestra de donatarios que entrevistamos. Por eso, es comprensible porqué les fue difícil dar dinero para comprar parte del proceso de presentación de informes.

Algunos donatarios tuvieron problemas con los números en este ejercicio. Uno solo pudo hacerlo si los importes (de carácter hipotético) se convertían (en su caso) a su propia moneda. Otro estimaba que la visita de un representante de IAF podía solo costar $200, muy por debajo del costo total actual. Varios necesitaban ayuda para asegurarse de que al sumar todas sus asignaciones, la suma coincidía con el total dado.

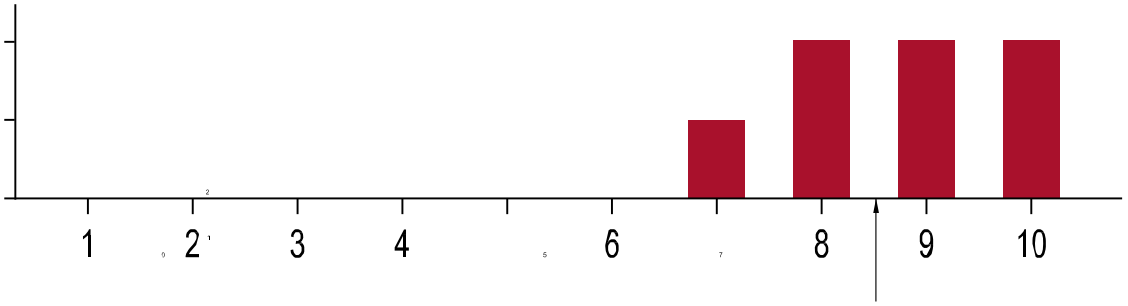
Dejando de lado esa barra, aquí también la auditoria financiera fue el elemento que se consideró más valioso. Las visitas en su totalidad se consideraron bastante valiosas (si combinamos las visitas de los evaluadores, los representantes de la fundación, y el personal de enlace interno.)

Ahora hablamos acerca de los cuatro beneficios principales mencionados que surgen del proceso de presentación de informes de IAF y los comentarios representativos de mucha gente que oímos acerca de cada uno.

Beneficios que los donatarios de IAF perciben del proceso de presentación de informes: 1: Datos

Preguntamos a cada donatario: “En una escala del 1 al 10, ¿Qué valor tienen para su organización los datos que Usted presenta en sus informes a IAF?” El gráfico demuestra claramente que dan un valor muy alto a tales datos. {Noten que no especificamos de qué datos se trata: los gráficos más arriba sugieren que estas respuestas pueden referirse a datos de auditoría financiera }

Figura No. 7. Valor de los datos recogidos para las organizaciones donatarias



Leyenda de izquierda a derecha:
A una escala del 1 al 10 ¿qué valor le da su organización a los datos que ustedes recogen?
Cantidad de entrevistados
Nota: una persona dijo 8.5

14 Algunos entrevistados tuvieron problemas con los números. Hemos usado los números que nos dieron.

Como ya hemos mencionado, algunos donatarios no tenían acceso a tales datos anteriormente, y muchos de los donatarios hablaron de IAF como si los hubiera "impulsado a organizar su actuación" en el caso de la colección de datos, por ejemplo:

Antes, hubiéramos actuado sin pensar en recopilar estos datos. No creíamos que era importante. Pero hoy, sí. Lo haríamos independientemente del requisito del financiador. (grupo de base)

No guardamos datos sobre los ingresos [un grupo particular en la comunidad]. No sabíamos cómo obtener estos datos pero el evaluador nos explicó cómo hacerlo. (grupo de base)

Estos datos son valiosos de distintas formas, incluso cambiando curso y ganando visibilidad de lo que su trabajo actualmente facilita:

Uno de los objetivos era de trabajar con productores de vegetales. Cuando hicimos la evaluación nos dimos cuenta que la comercialización de productos vegetales en la forma que estábamos promoviendo no era factible. Entonces decidimos corregir curso y cambiar la orientación de la intervención. (grupo de base)

Antes de trabajar con IAF no nos habíamos dado cuenta de que en realidad teníamos un impacto indirecto sobre más gente que solamente nuestros beneficiarios directos y no los contábamos. (grupo de base)

Benefitcios que los donatarios de IAF perciben del proceso de presentación de informes: 2: Desarrollo de capacidad

Estamos totalmente comprometidos con nuestro trabajo de cada día y no podemos parar aún un instante para pensar. Este proceso nos da un momento para reflexionar sobre nuestro trabajo. (grupo de base)

Nos ayuda a ver cómo progresa nuestro proyecto. Lo usamos para la toma de decisiones y para identificar qué es lo que debe mejorar. Existen indices de cosas que no habíamos identificado por nosotros mismos. (grupo de base)

Nos entrenaron para que viéramos qué apariencia aquello tendría y cómo podría hacerse. No les daría el crédito completo, pero definitivamente fueron un factor contribuyente (grupo no de base)

Ella [una evaluadora] *comparte ejemplos de otras organizaciones, por ejemplo, de otros grupos que ahorran en otras regiones. Nos sorprendió ver que habían organizaciones que no tenían ninguna mora en sus pagos. Nos dijo que eso era posible. Nos ayudó a revisar nuestro trabajo, ya que la gente se estaba endeudando demasiado porque se estaba ofreciendo mucho micro crédito.* (grupo de base)

IAF nos está facilitando los intercambios y el aprendizaje conjunto con otros donatarios. Esto es muy servicial. (grupo de base)

Pide la rendición de cuentas y me empuja para que mejore. (grupo de base)

[Auditoría]: *es muy exigente y detallada. Eso nos ayuda, ya que los auditores nos obligan a que nos aseguremos que tenemos la documentación necesaria. Fortalece nuestros sistemas administrativos.* (grupo no de base)

Hemos podido sistematizar nuestra información y nuestros datos. Es un modo de permitir que evaluemos el trabajo que hacemos como organización social. Ha fortalecido la capacidad de nuestro personal. (grupo no de base)

Es evidente que algunos donatarios tienen problemas con los números ya que muchos tuvieron dificultad con los números de los juegos.

Hubo también descripciones de cómo IAF enseñaba a los donatarios a usar y a interpretar datos; como por ejemplo, una persona que va a dos cursos no se debe contar como dos personas, y la cantidad de personas capacitadas por un curso no es lo mismo que la cantidad de personas que atendieron el curso: 'ese conteo feliz' es común entre grupos que apenas han empezado a manejar datos.

Varios donatarios hablaron de usar los indices del GDF en proyectos no financiados por IAF y/o después de haber terminado el trabajo financiado por IAF:

Es bastante servicial, como modo de sistematizar datos/información sobre el proyecto. También adoptaríamos el nivel institucional y hemos discutido con un evaluador sobre cómo usarlo para otros proyectos también. (grupo de base)

Las recomendaciones hechas por IAF, también las aplicamos a todos nuestros proyectos. Nos ayuda a mejorar nuestros sistemas administrativos. Cuando el proyecto termina vamos a continuar estas prácticas … (grupo no de base)

Aún hemos recomendado el proceso a otras organizaciones. Consideramos que es muy buena herramienta para el control tanto de la cantidad como de la calidad. (grupo no de base)

No lo usamos solo porque es un requisito de IAF. (grupo que no es de base)

El apoyo del fomento de la capacidad se limita invariablemente a tratar con datos, en vez de administrar proyectos:

Recibimos consejos sobre cómo presentar datos y cómo hacer la descripción. También nos orienta sobre cómo sistematizar la información. No hace recomendaciones sobre la ejecución del proyecto. (grupo de base)

Algunos grupos de base, y todos los grupos no de base con excepción de uno, que se habían entrevistado habían establecido sistemas de datos/presentación de informes y por consiguiente consideraron que la intervención de IAF era de menor valor. El único grupo no de base que no mencionó tener un sistema de monitoreo y evaluación (M&E) propio dijo tener un protocolo de auditoría interno. Fue evidente que los donatarios más sofisticados con respecto al uso de datos apreciaban el apoyo de IAF menos que los que enfrentan el camino del aprendizaje por primera vez:

[Auditoría anual]: *Ya teníamos nuestro protocolo interno de auditoría, así que no nos fue tan servicial.* (grupo no de base)

[En reacción al ejercicio de $22.000] *Somos una organización con capacidades establecidas. Nos hubiera interesado usar el dinero para otras actividades debido a que habíamos ya establecido la capacidad de monitoreo y evaluación (M&E) propia. Pero probablemente organizaciones de base no podrían hacer lo mismo. Para organizaciones no tan grandes [y sofisticadas], es esencial que reciban esta inversion y dirección, ya que es arriesgado no tener sistemas de control propios.* (grupo de base)

*Estábamos recogiendo datos parecidos antes de empezar nuestras relaciones con IAF. (*grupo no de base)

Aunque el RF fue muy respetuoso, creo que no tienen sistemas establecidos para trabajar con una organización intermedia más avanzada que no necesita tanto control. No somos comparables con organizaciones que no tienen sistemas de control interno establecidos. En nuestro caso hubiera sido más adecuado tener menos requisitos de información y más diálogo. (grupo no de base)

Esos son índices y datos que hubiéramos tenido de todos modos. Los indices GDF son algunos de los indices que usamos pero no los únicos. Tenemos nuestro propio sistema de monitoreo y evaluación (M&E) que proporciona datos para el GDF. La colección de datos ocurre de forma continua y después cada seis meses hacemos una síntesis para IAF. No recogemos ningún dato específicamente para IAF… Excedemos lo que require el GDF… Los índices GDF constituyen una buena base para el control de un proyecto pero no mencionan el impacto. (grupo no de base)

Sin embargo, aún ese donatario luego dijo:

Mediante los procesos de la donación de IAF, también hay cierta generación de capacidad para nuestro personal... una experiencia educativa...[El evaluador] nos ayudó a construir nuestros sistemas internos y a estructurar algunos de nuestros procesos ….por ejemplo, nos aconsejó cómo recopilar mejores listas de participantes en capacitación. (grupo no de base)

El sistema de IAF parece permitir la fertilización mutua entre donatarios, mediante visitas de evaluadores y directamente entre sí:

Anualmente, IAF reúne a los donatarios y tenemos talleres sobre el fortalecimiento institucional. Es la única reunión en que los participantes se reúnen felizmente. En el taller existe un intercambio entre los donatarios más antiguos y los nuevos. Los donatarios antiguos siempre indican la importancia del acompañamiento que reciben de IAF y del GDF. Al contrario de otros financiadores, nunca oímos un comentario negativo. Los donatarios están felices. (grupo no de base)

Beneficios que los donatarios perciben del proceso de presentación de informes de IAF: 3: Confianza / Un

desempeño completo

El proceso parece a menudo dar confianza a los donatarios, confianza en sí mismos, en su destreza y en que sus datos son correctos y sus procesos de colección de datos sensatos, y confianza de que no están olvidando algún aspecto clave de su desempeño.

[Visitas del representante de la fundación y del personal de enlace interno]: *El ánimo que nos dan nos llena de energía.* (grupo no de base)

Las visitas de verificación son muy serviciales ya que traen un punto de vista externo y nos ayudan a ver cosas que quizás hubiéramos podido olvidar. (grupo no de base)

Un donatario (grupo no de base) explicó que tienen muchos voluntarios, y que incluso ellos recopilan datos: "*a veces ocurre que los datos no siempre son completamente confiables, ya que hay mucha gente en el campo que interviene en el proceso*". Aquí parece que el proceso de IAF ayuda a que el donatario tenga confianza en que sus datos son correctos.

Las observaciones y críticas del evaluador… son serviciales ya que nos ayudan a mejorar y a ver cosas que no vemos por nosotros mismos. (grupo de base)

El proceso – particularmente la intensidad del contacto – crea relaciones que estimulan la confianza hacia IAF:

Las visitas se suman creando una relación basada en la confianza, ya que IAF se involucra a fondo en el trabajo. Las organizaciones se sienten reconocidas y valoradas. (grupo no de base)

Esto produce realimentación con respecto a otros donatarios donde la intensidad del contacto parece ser apreciada (véase la Sección 3.1 acerca del aprendizaje a partir de otros GPRs).

Beneficios que los donatarios perciben del proceso de presentación de informes de IAF: 4: Credibilidad

[Auditoría]: *Muy importante porque es independiente. Da credibilidad y rigor a nuestros sistemas de contabilidad.* (grupo de base)

[Visitas del Evaluador]: *Nos ayuda a poner en orden nuestro sistema de implementación (ya que parte de él está hecho por voluntarios). Su verificación añade credibilidad.* (grupo no de base)

Los gobiernos no hacen esto. La rendición de cuentas es importante. Lo que IAF hace contribuye a la transparencia. (grupo de base)

[Auditoría]: C*ontribuye a nuestra transparencia y rendición de cuentas.* (grupo no de base)

Donatarios de IAF de todas partes de la Argentina reunidos en Puerto Iguazú. La reunión de los donatarios fue coordinada por el donatario de IAF "Nuestras Huellas," una organización que promueve el microcrédito en Buenos Aires, Argentina.

Cabe señalar, que al parecer varios donatarios usan los datos de los informes para rendir cuentas a los beneficiarios. Dadas nuestras experiencias del desarrollo y filantropía internacionales, eso ocurre rara vez, a pesar de que se considera la mejor práctica:

[Los datos]*: Son serviciales para nosotros internamente y para presentar de vuelta informes a las mujeres con las que trabajamos*. (grupo no de base)

[Auditoría financiera]: *Nos da aseguranza, tanto a nosotros como a los beneficiarios. El hecho de que alguien de afuera nos verifica significa que hacemos las cosas bien.* (grupo de base)

En el trato con otros financieros:
La verificación puede añadir cierta credibilidad a nuestros datos y a nuestra solicitud. (grupo no de base)

Estamos pensando presentar una solicitud a la municipalidad y este registro es servicial. (grupo de base)

[Evaluador] *Sus visitas también nos han ayudado a obtener financiamiento adicional a partir de otros financiadores.* (grupo de base)

Cabe señalar, que los donatarios mencionaron que *los datos* eran serviciales, pero nadie mencionó explícitamente lo valioso que era que los datos habían sido "verificados" por una entidad externa. Quizás el solo hecho de *tener* datos otorga a los donatarios de IAF una ventaja sobre las demás organizaciones de base. Por ejemplo:

Usamos los datos de la capacitación de participantes y logros previos como el contexto de las solicitudes que enviamos a otros financiadores. (grupo no de base)

No todos estuvieron de acuerdo:

El hecho que se trata de un evaluador externo da un nuevo punto de vista [lo que es valioso porque]… Nuestro punto de vista es solo una aproximación, ya que estamos muy involucrados. Pero de hecho no añade más credibilidad cuando hablamos con otras organizaciones. (grupo de base)

Algunas veces, el valor de los datos verificados se acorta porque las donaciones de IAF son restringidas:

No [usamos los datos con otros financiadores], porque con IAF trabajamos sobre problemas muy específicos. Nuestros otros proyectos son muy distintos; por consiguiente los datos no son serviciales a través de toda [nuestra carpeta]. (grupo de base)

La otra cara del hecho que el proceso beneficia a ciertas organizaciones es que otras quiz'as no lo necesiten.
Por ejemplo:

Para nosotros no es probable que los datos que sometemos tengan errores porque disponemos de personal técnico. Pero quizás no sea lo mismo en el caso de las organizaciones más pequeñas. (grupo de base)

Otros aspectos

Algunos otros aspectos del proceso de presentación de informes de IAF fueron mencionados como serviciales:

Comentarios acerca de los índices GDF

Las perspectivas de los donatarios fueron diversas sobre este punto:

GDF: Me dio la impresión de una herramienta experimental que todavía no se domina bien. Este es el aspecto menos servicial de todos para nosotros. (grupo no de base)

Parece que usan solamente índices más bien simples: Las cifras en el GDF, por ejemplo, la cantidad de participantes. (grupo no de base)

Existe uno sobre la abogacía que hemos hallado particularemnte útil a largo plazo. Otro índice sobre la adquisición de conocimientos a partir de las capacitaciones que efectuamos también fue muy servicial. (grupo no de base)

Otra vez, los donatarios más sofisticados estaban más interesados en las medidas más sofisticadas:

Los indices más servicales son los intangibles: Liderazgo y aplicación de conocimientos.
(grupo no de base)

Modelo operacional económicamente rentable
Unos pocos donatarios apreciaron lo 'liviano' que era el modelo de IAF en el país:

Tenemos varios financiadores. De todos ellos IAF es el mejor. Hemos visto otras organizaciones que establecen grandes oficinas de representación en el país y no

contribuyen mucho valor. IAF con solo dos personas logra hacer más. (grupo no de base)

Son exigentes pero no exagerados. Algunas otras agencias pueden ser demasiado exigentes y al mismo tiempo es demasiado difícil trabajar con ellas. IAF no es tan burocrática como las otras. (grupo de base)

También es positivo ver que IAF no gasta su dinero en tener una gran representación en el país con mucho personal, como las demás agencias. Solo tienen tres personas y sin embargo son capaces de verificar muchos proyectos. Son muy eficientes. (grupo de base)

Críticas /propuestas de mejoras
La retroalimentación de los donatarios incluyó que:

- El GDF es difícil y requiere la atención de un personal adiestrado:

Somos una organización intermedia, por lo que tenemos un personal profesional y educado a nivel universitario, lo que implica que un personal de esa calidad es necesario para dar con el GDF (grupo no de base)

El GDF es muy difícil de llenar, {Se refieren aquí a la hoja del cálculo}. *Demasiadas fichas. Debería tener un máximo de 4-5 fichas.* Algunas fichas son solamente pertinentes para IAF y son demasiado confusas para nosotros. Sería bueno que con la plantilla que nos dan solo incluyeran fichas pertinentes para nosotros. (grupo de base)

Puede ser que una organización de base no tenga el personal técnico necesario y que los líderes rurales no puedan usar una herramienta como esta. (grupo que no es de base)

- El plazo o la frecuencia de los procesos de selección e información de IAF deben mejorar:

Las auditorías financieras deberían ser mas frecuentes. La última fue hace dos años.
(grupo no de base)

El proceso para la aprobación de propuestas es muy largo. En nuestro caso tomó 18 meses. Quizás ese sea un problema que deberían considerar. (grupo de base)

IAF debe *'Dar nuevo énfasis al enfoque sobre el género en sus proyectos y asegurarse de que existen índices del género que son obligatorios para todos los proyectos. (grupo de base)*

Como en el caso de muchos financiadores, hay lugar para que IAF proporcione a los donatarios más retroalimentación sobre sus aportes, y demostrar que estos datos e informes influyen las actuaciones. Por ejemplo:

Los informes en general tienen la tendencia de desaparecer en un tunel negro, y a veces nos preguntamos si alguien los lee de veras. Nuestra RF de la IAF siempre nos agradecía por los informes pero nunca recuerdo haber recibido de ella ninguna comunicación directa sobre el seguimiento de los mismos.

Sería útil entender si IAF está haciendo esto para aprender cómo mejorar o simplemente porque tienen que rendir cuentas al Congreso. (grupo no de base)

Cuando recibimos visitas, nunca recibimos un informe de vuelta. Nos gustaría ver los informes de sus [Evaluadores]. [IAF podría] hacer que fuera fácil usarlos. Especialmente simplificarlos, hacerlos más accesibles para las organizaciones de base. (grupo no de base)

Reforzando un tema abordado a menudo acerca de los financiadores, hubo un pedido que los financiadores coordinaran mejor sus pedidos a las organizaciones sin motivo de lucro:

Mi preferencia sería… trabajar dentro del mismo marco en que trabajamos con otro donatario de modo que no tendríamos dos procesos onerosos. Porqué no podríamos usar el marco que teníamos con un [otro financiador] también para el trabajo con IAF? (grupo no de base)

Un punto importante fue planteado sobre el hecho que los parámetros fueron solo medidos a través de la vida de la donación mientras que un cambio social significativo toma mucho más tiempo. Este punto también es una crítica común o una falla de los procesos de presentación de informes de otros financiadores.

*El proceso de IAF nos permitió ir más allá y ver cómo los resultados afectan la calidad de vida de los beneficiarios. No habíamos estado haciendo eso anteriormente pudimos empezar a hacerlo con IAF y otras donaciones. Pero aquí viene la parte complicada: En un proyecto de tres años, fue difícil medir los cambios en la calidad de vida para un plazo tan corto. Fue complicado preparar bases de referencia el primer año y hacer la encuesta el segundo año – fue demasiado difícil ver grandes cambios. Fue difícil seguir cómo mejoró la calidad de vida en un plazo tan corto (*grupo no de base)

¿Es posible hacer la capacitación / el desarrollo de capacidad a distancia?

Si el "proceso de la presentación de informes" de IAF puede considerarse en gran parte un proceso creador de capacidad para muchos de los donatarios, es razonable preguntar si hubiera sido entregado de forma más distinta y más económica, por ejemplo, a distancia o en grupos.

Una respuesta confiable involucraría algunos experimentos y ensayos (por ejemplo, para ver si varios modos de entrega afectarían el aumento en la capacidad del donatario durante el período de la donación), algo que no hicimos. Preguntamos a los donatarios si pensaban que el proceso podía ser efectuado a distancia. Muchos no demostraron entusiasmo por ello (aunque está bien documentado que la gente a menudo es demasiado escéptica acerca de las cosas que no forman parte de su experiencia):

No creo que podría ocurrir a distancia. Es esencial ver y tocar. No puedo pensar en trabajos de evaluación sin visitas de campo. (grupo de base)

Se podría usar tecnología pero reduciría considerablemente su valor para nosotros. Entrevistas cara a cara y visitas de campo son muy importantes. (grupo de base)

Existe más valor en reunirse con la comunidad en persona. No se sustituye eso con la tecnología. (grupo no de base)

Es mejor que visiten en persona. A distancia no se puede llegar a conocer a la gente, entender a los beneficiarios. Es una imagen muy distinta la que uno tiene cuando se reúne cara a cara, uno se hace una opinión distinta. (grupo no de base)

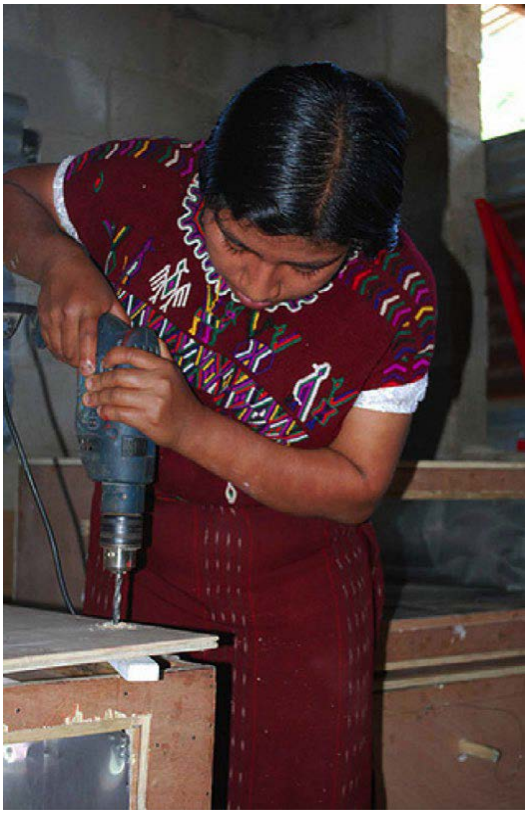
Otros pensaron que ciertos consejos podrían ser entregados sin visitas:

Me gustaría tener más contacto con el RF [a quien llamaron el oficial del programa], pero no necesariamente en la forma de visitas, podría ser a distancia.

De nuevo, éste quizás podía ser un caso en que una división sería útil: Algunos de los donatarios pueden necesitar un contacto frecuente, individual y de persona a persona, mientras que para otros quizás no sea tan necesario.

Preguntamos a los donatarios acerca de sus conexiones del internet: Todos dijeron que tenían buenas conexiones, aunque uno fue demasiado pobre para que nosotros efectuáramos una entrevista mediante SKYPE.

En Chimaltenango, Guatemala, Clara Pérez, miembro de Amigas Del Sol prepara una comida de maíz en el horno solar de la familia. Las cocineras mismas son responsables de todos los aspectos de la construcción del horno, desde el corte de paneles, hasta su ensamblaje y pintura.



Además de destornilladores, martillos y cortavidrios, los miembros de Amigas Del Sol (de Chimaltenango, Guatemala) aprenden a dominar el uso de herramientas automáticas. Las mujeres también mejoraron el diseño original del horno añadiendo un compartimento para el almacenaje, un estante deslizable para las cacerolas, ruedas y manivelas.

4: Consecuencias para IAF y otros financiadores

Los datos y la confianza, capacidad y credibilidad que proporcionan a los donatarios parece ser algo tan valioso a estos últimos que debemos pensar que "**el proceso de la presentación de informes" de IAF forma parte de su intervención**. En efecto, los donatarios demostraron, en el "juego" de $22.000, que a su juicio el proceso de la presentación de informes era tres veces más valioso que el ingreso para los programas. De modo que parece ser una parte extremadamente valiosa de la intervención. Vale la pena reflexionar sobre eso un momento, porque a menudo en materia de la filantropía y el desarrollo internacional, la presentación de informes y la evaluación se consideran algo más bien distinto y separado del "trabajo propiamente dicho" de las organizaciones y del propósito principal de los financiadores, que es el de apoyar ese trabajo propiamente dicho.

Quizás no deberíamos sorprendernos. Aún la teoría cuántica nos dice que al tomar las medidas de un sistema se cambia invariablemente lo que está ocurriendo en el mismo. Pero este caso va mucho más lejos que eso: Un sistema de presentación y evaluación de informes puede tener efectos significativos sobre la potenciación de las destrezas, y por consiguiente, probablemente, sobre la efectividad.

Por lo tanto, quizás los **financiadores deberían considerar más a menudo que su proceso de presentación de informes forma parte de sus intervenciones - en otras palabras, que es parte de su efecto sobre las organizaciones que apoyan - y planear muy deliberadamente lo que quieren que ese efecto sea.**

Una segunda consecuencia es **que la auditoría e información financieras son muy preciadas por los donatarios**, tanto para sus propios propósitos como para su credibilidad con las distintas audiencias externas, tales como las comunidades que sirven y los financiadores. Resaltamos esta consecuencia ya que a menudo se la ignora a favor de datos sobre el impacto y la efectividad (que por supuesto son absolutamente esenciales para una buena toma de decisiones).

La tercera consecuencia no es sorprendente: "**La intervención con base en la presentación de informes", si podemos caracterizarla de ese modo, es más beneficiosa para organizaciones con el más bajo puntaje en la curva del aprendizaje**." Su valor declina a medida que las organizaciones se vuelven más sofisticadas y tienen las destrezas que la "intervención con base en la presentación de informes" puede enseñar. Por ente, sería prudente dividir los donatarios (o futuros donatarios) según la cantidad y tipo de apoyo que necesitan – justamente lo que hacen los financiadores con respecto a los recursos financieros.

***

La Fundación Inter Americana y Giving Evidence esperan ver con gran interés que los hallazgos y perspectivas de este estudio del caso sean serviciales a otros financiadores. Impulsamos a que otros financiadores compartan, tanto los detalles de sus propios modos de operar como los resultados de sus desempeños, para crear una comprensión total de cuál es el mejor modo de financiar y bajo qué circunstancias hacerlo.

'El verdadero propósito del método científico es de asegurar que la Naturaleza no te haya inducido a pensar que sabes algo que en realidad no sabes.'

- *Robert Pirsig,* Zen y el arte del mantenimiento de la motocicleta[xxv]

Descripción Breve	Definición
Nivel societario	
Resultados tangibles	
03T Cambios legales	Leyes, estatutos, ordinanzas, procedimientos civiles (etc.) al nivel local, regional o nacional que han sido aprobados, enmendados o eliminados debido a debates liderados o apoyados por el donatario.
03T Cambios propuestos en materia de pollítica	Presentando a debate público problemas pertenecientes a la agenda social (sean éstos públicos o privados y a nivel local, regional y nacional) que beneficiarían a los participantes.
03T Replicación	Replicación o adaptación por parte de otras organizaciones o individuos de alguna metodología, técnica o práctica demostrada por la organización donataria.
03T Consultaciones	Lugar abierto a nivel local, regional o nacional creado para el público por normas legales o una decisión de las autoridades de establecer y discutir ideas o propuestas iniciadas o apoyadas por el proyecto.
Resultados intangibles	
03I Población vulnerable	La actitud o conducta del sector público o privado hacia la población más vulnerable o sin protección.
03I Política (sector público)	Efecto de la organización donataria sobre entidades del sector público impulsándolas a cambiar de política, decisiones o acciones a favor del segmento más vulnerable o desprotegido de la población.
03I Policy (sector privado)	Efecto de la organización donataria sobre empresas del sector de negocios privados, impulsando algún cambio de política, decisiones o acciones tomadas por ese sector, a beneficio del segmento más vulnerable o desprotegido de la población.
Nivel organizacional	
Resultados tangibles	
02T Disseminación	Esfuerzos hechos o acciones tomadas por el donatario para proporcionar información acerca de las actividades del proyecto a audiencias externas.
02T Relaciones con otras organizaciones	Relaciones formales o informales establecidas con grupos u organizations con el propósito de contribuir a las metas de la donación/proyecto.
02T Recursos donados	Importe total de recursos financieros, substantivos y humanos donados para apoyar las actividades financieras de IAF, aparte de los fondos de IAF.
02T Crédito otorgado	Cantidad e importe de préstamos desembolsados a los beneficiarios.

Apéndices

1. Juego completo de índices GDF

Los índices ofrecidos por IAF a nuevos donatarios están organizados en tres niveles – individual, organizacional y societario y en dos dimensiones – tangible e intangible. La tabla más abajo incluye todos los índices del "menú del GDF". Los últimos nueve índices de la tabla fueron añadidos a través del tiempo como reacción a los requisitos de los proyectos financiados por IAF, aunque no fueron usados entre 2011 y 2014 (y por ente no se encuentran en la Figura No. 3. "Uso frecuente de varios índices del GDF por los socios donatarios de IAF, 2011 y 2014" de este informe) y no están organizados según el modelo de tres niveles y doble dimensión del GDF.

Todas las definiciones en esta tabla fueron tomadas a partir del documento de IAF, Marco del Desarrollo de Base (Grassroots Development Framework – GDF).

Tabla No. 4. Juego completo de índices del GDF

02T Subdonaciones	Cantidad de “subdonaciones” (eso es donaciones otorgadas por donatarios) en efectivo a organizaciones o grupos comunitarios para apoyar el desarrollo local.
Resultados intangibles	
02I Metas futuras	Habilidad de la organización de planear y dar a conocer acciones cuya intención es de sostener o impulsar el proceso apoyado por el proyecto, después de finalizada la donación de IAF.
021Transparencia interna	Nivel de acceso a datos claros, oportunos y pertinentes acerca del proyecto proporcioinado por el personal de las organizaciones donatarias, beneficiarios y miembros de otras organizaciones.
021 Participación en la toma de decisiones	Hasta qué punto se consultan y toman en consideración las ideas, opiniones e intereses de los donatarios, del personal, de los beneficiarios y miembros de entidades colaboradoras.
02I Gestión	Proceso que hace que la organización donataria sea responsable de administrar, monitorear y evaluar las actividades del proyecto con el fin de que el proyecto funcione y logre sus objetivos.
02I Ajustes operacionales	Habilidad del donatario de hacer cambios durante el curso del proyecto en cuanto a metodologías, técnicas y/o actividades para ajustarlas a las habilidades y requisitos de los beneficiarios.
Nivel individual	
Resultados tangibles	
01T Empleos creados	Cantidad de personas que obtuvieron empleos nuevos remunerados, mejoraron empleos actuales o conservaron empleos que de otros modos hubieran perdido (sin la donación).
01T Ingreso anual de la Org..	Ingreso recibido debido a las actividades del proyecto, en dólares de los EE.UU.
01T Mejora en materia de lectura y escritura	Cantidad de beneficiarios que empezaron un programa para mejorar su capacidad de leer y escribir.
01T Alfabetización	Cantidad de beneficiarios que completaron un programa de alfabetización.
01T Nutrición	Acción que dió raíz a la frecuencia, cantidad y/o variedad de alimentos consumidos en el hogar como resultado de las actividades del proyecto.
01T Vivienda	Mejoras en la disponibilidad y calidad de las viviendas como resultado de las actividades del proyecto.
01T Salud	Cantidad de beneficiarios del proyecto qure recibieron alguna consulta o algún tipo de cuidado de la salud.
01T Adquisición de conocimientos y destrezas	Número total de beneficiarios que como parte del proyecto recibieron capacitación por primera vez.
01T Aplicación de destrezas	Número total de beneficiarios que a través de las actividades del proyecto aplicaron conocimientos/ destrezas.
Resultados intangibles	
01I Autoestima	Cantidad de individuos que de algún modo demuestran mayor auto estima como consecuencia de las actividades del proyecto.
01I Identidad cultural	Cantidad de individuos conscientes de su propia historia que practican los valores culturales y la tradición de sus antepasados o de su grupo social.
01I Creatividad	Cantidad de individuos que encontraron soluciones innovadoras.
01I Sensación de pertenecer	Sentido de seguridad que los beneficiarios obtienen cuando tienen un lugar en las actividades del proyecto.
01I Comunicación	Habilidad de articular claramente o expresar ideas, opiniones e intereses.

01I Liderazgo	Habilidad de involucrar a un grupo de personas para que participen en la toma de decisiones y guiarlos para que logren la meta deseada para el bien común.
Otros índices (Que no aparecen en el modelo 3x2 ni en el gráfico de la frecuencia)	
Incubación de negocios	Cantidad de negocios creados mediante el proyecto financiado por IAF.
Servicios comerciales	Disponibilidad y descripción de los servicios proporcionados a empresarios por la organización donataria.
Saneamiento urbano	Cantidad de actividades de limpieza ambiental iniciadas en las zonas urbanas bajo el proyecto apoyado por IAF.
Preservación del medio ambiente rural	Cantidad de actividades de preservación del medio ambiente en zonas rurales bajo el proyecto apoyado por IAF.
Infraestructura	Cantidad de infraestructura (nuevos edificios, rehabilitación, mejoras, etc.) financiada por IAF.
Discapacidad	Cantidad de personas discapacitadas pertenecientes al personal y a los beneficiarios de la organización donataria en el proyecto financiado por IAF.
Adaptaciones para personas discapacitadas	Adaptaciones razonables implementadas mediante el proyecto financiado por IAF para apoyar la participación de personas discapacitadas, tanto con respecto al proyecto como en la comunidad misma.
Capacitación institutional (personal donatario)	Total del personal (empleados) y voluntarios de la organización donataria que recibieron su primera capacitación como parte del proyecto.
Capacitación institutional (otras organizaciones)	Total del personal (empleados) y voluntarios de otras organizaciones que recibieron su primera capacitación como parte del proyecto.

2. Otras dos fundaciones cuyos procesos no financieros fueron apreciados por sus donatarios, y cuyos resultados del informe GPR revisamos

La Fundación S.H. Cowell trabaja en el norte y centro de California otorgando donaciones a organizaciones que promueven la vivienda social, "centros de recursos para la familia", educación primaria y secundaria (distritos escolares) y el desarrollo de la juventud. Como IAF, su objetivo final es la comunidad donde trabajan las organizaciones donatarias. Por consiguiente, "agrupa" sus donaciones de modo que una donación complementa a la otra en la misma zona o comunidad. La Fundación S.H. Cowell trabaja con otras organizaciones que demuestran que son capaces de colaborar para lograr metas compartidas.

La Fundación S.H. Cowell también se parece a IAF en que el proceso de solicitud puede tomar mucho tiempo. Los comentarios de los donatarios lo describen como repetitivo y "a veces acablante".

Los puntos más altos obtenidos por S.H. Cowell's fueron los siguientes:

- 100° percentil: Utilidad de la asistencia no monetaria proporcionada por la fundación. La fundación tiene dos tipos de "retiros" institucionales que son muy apreciados por los donatarios.
- 100° percentil: Impacto de la donación sobre la habilidad de la organización de aumentar su eficacia para alcanzar sus objetivos.

Aunque los procesos de presentación de informes y de evaluación de la Fundación S.H Cowell no son tan apreciados como los de IAF, la mayoría de los donatarios los consideran serviciales. En el GPR de 2011, S.H. Cowell obtuvo puntajes máximos en el cohorte de "financiadores con enfoque regional".

Mediante sus evaluaciones la Fundación S.H. Cowell trata de obtener respuestas a una pregunta principal: "¿Nuestra Fundación ha ayudado a hacer que la comunidad sea un mejor lugar donde pueden crecer los niños?" Para ese propósito la Fundación usa tres tipos de evaluaciones:

- Evaluaciones de donaciones directamente centradas en el progreso logrado por los donatarios con respecto a parámetros de referencia mutuamente convenidos.
- Evaluaciones por grupos temáticos que evalúan periódicamente la eficacia de las donaciones múltiples de un programa dado, por ejemplo, el del desarrollo de la juventud.
- Evaluaciones de la comunidad que tratan de comprobar si funciona la teoría del cambio de la fundación, enfocando sobre la cuestión de si se están logrando los objetivos a largo plazo o de gran impacto en las comunidades donde funciona la fundación.

La Fundación Richard M. Fairbanks trabaja en el centro de Indiana otorgando donaciones a organizaciones del sector de la salud. Estas donaciones son más pequeñas que las que otorga IAF y las organizaciones donatarias son de un tamaño considerablemente mayor que el de los donatarios típicos de IAF: Los donatarios de Fairbanks por lo general tienen un presupuesto anual de $2 millones mientras que un típico donatario de IAF tiene un presupuesto de $100.000.

Según los procesos de presentación de informes y de evaluación de Fairbanks, los donatarios envían informes anuales. Hay tres tipos de evaluaciones: Actualizaciones anuales, informes interinos del estado del programa, e informes finales del programa. La Fundación Fairbanks permite que los donatarios desarrollen estos informes independientemente.

Las directivas de las evaluaciones de Fairbanks estipulan que descripciones breves (de 2-4 páginas) se deben enviar con documentos adjuntos tales como informes anuales y presupuestos organizacionales para años actuales y previos. Las directivas permiten que el proceso de presentación de informes y de evaluación sea simple, mucho más simple que el de IAF, pero que sería muy

improbable que donatarios como los de IAF pudieran completar exitosamente.

La Fundación Fairbanks comisionó GPRs en 2005 y en 2009. Dentro de ese plazo, aumentó su contacto con los donatarios, según hemos mencionado. Esto fue muy apreciado por los mismos: mientras que en 2005, el puntaje de Fairbanks solo alcanzó la mediana entre todos los financiadores, cayendo por debajo de la mediana para financiadores con enfoque regional debido a la servicialidad de su proceso de presentación de informes, llegado el año 2009, su puntaje estuvo cerca del puntaje máximo entre la gama de financiadores con enfoque regional y en el primer decil de todos los financiadores.

Un ingeniero de Agua para el Pueblo, en Honduras, "enseña al comité del agua de Agua Caliente cómo se debe mantener, e incluso la cantidad correcta de cloro que se debe incluir para que el agua se pueda tomar con seguridad, demostrando además cómo se ensaya el contenido de cloro semanalmente."

3. Método

En resumen, la investigación involucró los siguientes pasos:

1. Revisión de los documentos de IAF, incluso sus dos GPRs y varios documentos internos disponibles al público para familiarizarnos con la fundación y sus procesos.

2. Discusiones con la jefatura de IAF y del Centro de Filantropía Eficaz (Center for Effective Philanthropy -- CEP), quienes diseñaron y aplicaron la encuesta que dio raíz al estudio.

3. Una encuesta en línea de los evaluadores de IAF

4. Análisis de otros GPRs

5. Planteando hipótesis de las fuentes de valor que los donatarios de IAF encontrarían en el proceso de presentación de informes de IAF

6. Diseñando guías de entrevistas y criterios para seleccionar los evaluadores y donatarios que entrevistaríamos

7. Entrevistas a fondo con cuatro evaluadores y nueve donatarios acerca de los procesos de presentación de informes y de evaluación de IAF

8. Análisis y síntesis de los hallazgos

Esas etapas se discuten más abajo.

Investigación documental y preparación del trabajo de campo

Con base en la lectura del material obtenido a partir de IAF y discusiones con su personal, Giving Evidence formuló la hipótesis de un juego posible de "fuentes de aprecio", eso es, elementos del proceso de IAF que podían ser apreciados por los donatarios. Usamos ese parámetro para estructurar las entrevistas.

Ensayamos esa hipótesis con el personal de IAF, y luego a través de una encuesta en línea de los evaluadores. En esa encuesta se hicieron preguntas abiertas acerca del trabajo de los evaluadores, preguntándoles porqué pensaban que los donatarios clasificaban con un puntaje tan alto el proceso de presentación de informes de IAF. La encuesta también permitió que los evaluadores mostraran si estaban de acuerdo o no con nuestra hipótesis de las fuentes de aprecio, hicieran comentarios sobre ella y ofrecieran algo que añadir. La encuesta fue enviada a 21 evaluadores y recibimos respuestas a partir de 17.

Con base en esos resultados se diseñaron las entrevistas de los donatarios. Por ejemplo, quizás una fuente de aprecio es que los datos que los donatarios recopilan para el GDF son serviciales: En tal caso, nuestra expectativa sería que las respuestas de los donatarios indicarían que usan esos índices y recopilan esos datos para proyectos que no tienen nada que ver con el proyecto financiado por IAF; o que recopilan esos datos aún después de finalizada la donación de IAF.

Investigación cualitativa con evaluadores y donatarios

Evaluadores

Giving Evidence seleccionó cuatro evaluadores para entrevistar, con base en cuánto tiempo habían trabajado para IAF, y también con el fin de obtener cobertura regional. Cada uno fue entrevistado por una hora, individualmente, por teléfono o por Skype. Las entrevistas abarcaron los siguientes temas:

- El proceso de presentación de informes y detalles de cómo se verifican los datos
- Cómo IAF y los donatarios usan los datos generados
- Evaluaciones comparativas de los evaluadores acerca del proceso de presentación de informes de IAF con relación a los de otras fundaciones

- Detalles del GDF tales como variaciones entre los tipos de resultados medidos.

Donatarios

Giving Evidence seleccionó nueve donatarios para entrevistar. El criterio fue que debían haber recibido uno que otro GPR, y por lo tanto formaban parte de los donatarios cuyas respuestas en el GPR dio raíz al estudio. Por ente los elegimos a partir de organizaciones que o eran donatarios activos con más de dos años de experiencia, tales como lo son los donatarios de IAF (tales donatarios hubieran recibido al menos la encuesta GPR del año 2014), o donatarios inactivos cuyas donaciones habían terminado tan recientemente como para haber recibido el GPR del año 2011.

Este criterio también aumentó la probabilidad de que el donatario se acordaría del proceso de presentación de informes lo suficiente como para poder dar una respuesta (en el caso de donatarios inactivos), y hubiera estado expuesto más tiempo al proceso de presentación de informes (en el caso de donatarios activos).

Este criterio produjo 298 donatarios. A partir de eso, Giving Evidence tomó una muestra al azar para tener una mezcla de regiones, países, evaluadores, tipos de organización, tamaño de donaciones, y donaciones activas e inactivas. La tabla No. 5 muestra la distribución de las características pertinentes de los donatarios de la muestra.

Tabla No 5. Características de los donatarios entrevistados

	Grant status		Type of organization			Countries represented	First -time IAF grantees
	Active	Inactive	Base group	Grassroots support orgs	Co-funders		
7	2	4	4	1	9	7	

Leyenda, de izquierda a derecha:
Estado de la donación, tipos de organización, países representados,
donatarios de IAF por primera vez
Activo, inactivo, grupo de base, organizaciones de apoyo de base, co-financiadores

Pues bien, todos los donatarios entrevistados habían tenido otros financiadores (una vez llegado el tiempo de hacer la entrevista, aunque no posiblemente en el momento de recibir los GPR): Algunos habían tenido varios, uno había tenido solamente un otro financiador hace como 20 años ya. En total mencionaron 29 otros financiadores.

Las entervistas fueron efectuadas por teléfono o por Skype, y duraron aproximadamente 90 minutos. Se les dijo a los entrevistados (sinceramente) que sus respuestas serían anónimas.

Limitaciones del método

Es evidente que la muestra para nuestras entrevistas era pequeña haciendo surgir la posibilidad de que este juego de entrevistados – y por ente las perspectivas que oímos – no fueron de carácter representativo. Esta es una limitación muy común en cuanto a las investigaciones cualitativas: los requisitos de las fuentes de entrevistas son tan altos que la muestra a menudo es inevitablemente pequeña. Evidentemente, una muestra más grande aumentaría nuestra confianza en los hallazgos. Sin embargo, estamos conscientes razonablemente que los hallazgos no están sesgados porque:

- elegimos la muestra (de donatarios y evaluadores) al azar. Ningún donatario o evaluador elegido mediante este proceso se negó a ser entrevistado. El juego de donatarios es aproximadamente representativo de todos los donatarios de IAF en términos de situación geográfica, tamaño, etc.
- Las perspectivas expresadas en las entrevistas coinciden con los comentarios en los dos GPR de IAF, que en conjunto incluyen varias centenas de donatarios.
- Aún con esta pequeña muestra nos parecía que estábamos aproximando saturación, eso es, después de un tiempo, no oíamos nuevas perspectivas. Aunque no hay garantías, una saturación parecida sugiere que las perspectives principales ya han sido descubiertas.

Nuestro método examinó solamente las perspectivas y percepciones de los donatarios. No recogió evidencias empíricas del efecto de los procesos de IAF sobre el desempeño de los donatarios, lo que requeriría experimentos y/o análisis cuantitativos (por ejemplo, estudios de casos de control).

4. Informe de la Percepción del Donatario (Grantee Perception Report – GPR)

El Centro de Filantropía Eficaz (Center for Effective Philanthropy -- CEP) ofreceun Informe de Percepción del Donatario (Grantee Perception Report -- GPR) a organizaciones desde el año 2003. Más de 260 fundaciones han usado esta herramienta y116 de ellos la han usado más de una vez, IAF siendo una de estas útimas. Según CEP[xxvi], esto ha resultado en más de 50.000 respuestas a partir de los donatarios.

Uno de los beneficios clave del GPR es la habilidad de comparar resultados con los de otras organizaciones.

- El resultado de las preguntas en el GPR se presenta como un punto dentro de la gama de todas las respuestas de los demás GPR.
- Los resultados del GPR también incluyen resultados (del total de las respuestas y la mediana de las mismas) a partir del estándar de “cohortes comparativos” tales como “Financiadores Comunitarios” o “Financiadores Grandes y Privados”.
- Además, CEP permite que los financiadores creen un cohorte personalizado con organizaciones que consideran más apropiadas como punto de referencia comparativa.

Cohorte personalizado de IAF

Para IAF, CEP seleccionó 14 financiadores para los cuales ya se había efectuado el informe GPR para crear un grupo de comparación. Todas ofrecen fondos a nivel internacional:

- Charles Stewart Mott Foundation
- John D. and Catherine T. MacArthur Foundation
- Levi Strauss Foundation
- Oak Foundation
- Resources Legacy Fund/Foundation
- Skoll Foundation
- The Christensen Fund
- The David and Lucile Packard Foundation
- The Ford Foundation
- The Overbrook Foundation
- The Rockefeller Foundation
- The William and Flora Hewlett Foundation
- W.K. Kellogg Foundation

Referencias

i Correspondencia con CEP, Agosto del 2015.

ii Centro de Filantropía Eficaz **(**Center for Effective Philanthropy) (2014) *Informe de IAF sobre la Percepción de los Donatarios (Inter-American Foundation Grantee Perception Report)*, p. 10.

iii Fundación Inter Americana **(**Inter-American Foundation), *Midiendo el impacto. El Marco de Desarrollo de Base (Measuring Impact. The Grassroots Development Framework),* p. 2.

[En línea] http://www.iaf.gov/home/showdocument?id=170 [Consulta del: 10.01.16].

iv Correspondencia con CEP, Agosto del 2015.

v Fundación Inter Americana 2013, *Informe de los Resultados,* p. 2.

vi Fundacióon Inter Americana (2015) Justificación Presupuestaria Presentada al Congreso para el Año Fiscal 2016 *(Congressional Budget Justification Fiscal Year 2016)*, p. 15.

[En línea] http://www.iaf.gov/home/showdocument?id=484

vii Fundación Inter Americana (2015) Justificación Presupuestaria presentada al Congreso para el Año Fiscal 2016 (*Congressional Budget Justification Fiscal Year 2016)*, p. 16.

viii Fundación Inter Americana. Empresarial. *(Inter-American Foundation. Corporate).* [En línea] http://www.iaf.gov/partners/corporate [Consulta del: 10.01.16].

ix Fundación Inter Americana. (Inter-American Foundation) (2015) Justificación Presupuestaria Presentada al Congreso en el Año Fiscal 2016 *(Congressional Budget Justification Fiscal Year 2016),* p. 10.

x Fundación Inter Americana. (Inter-American Foundation) (2015) Justificación Presupuestaria Presentada al Congreso en el Año Fiscal 2016 (*Congressional Budget Justification Fiscal Year 2016*, p. 19.

xi Fundación Inter Americana. (Inter-American Foundation) (2014) *Informe del desempeño y rendición de cuentas (Performance and Accountability Report)*. p. 2.

xii Fundación Inter Americana. (Inter-American Foundation) (2014) Marco de desarrollo de Base (*Grassroots Development Framework—GDF)*, p, 10. (Documento interno proporcionado por IAF)

xiii Con datos derivados del Informe de las Percepciones del Donatario *(Grantee Perception Report—GPR),* IAF 2014.

xiv Fundación Inter Americana. (Inter-American Foundation) (2015) Justificación Presupuestaria Presentada al Congreso en el Año Fiscal 2016 (*Congressional Budget Justification Fiscal Year 2016)*, p. 10.

xv Centro de Filantropía Eficaz (Center for Effective Philanthropy)(2014) *Informe de las Percepciones del Donatario de la Fundación Inter Americana (Inter-American Foundation Grantee Perception Report)* p. 37.

xvi: Fundación Inter Americana. (Inter-American Foundation). Enfoque de desarrollo inteligente y económico (Smart, Cost-effective Development Approach) [En línea] http://www. iaf.gov/about-the-iaf/more-about-the-iaf [Consulta del: 18.01.16] y además discusiones con IAF

xvii Fundación Inter Americana. (Inter-American Foundation)(2014) *Informe del desempeño y rendición de cuentas (Performance and Accountability Report),* p. 13.

xviii Fundación Inter Americana. (Inter-American Foundation)(2015) *Justificación Persupuestaria Presentada al Congreso en el Año Fiscal 2016 (Congressional Budget Justification Fiscal Year 2016)*, p. 16.

xix Discusiones con IAF.

xx IAF: Proceso de Evaluación. (IAF Evaluation Process) [En línea] http://www.iaf.gov/our-work/results/evaluation-process [Consulta del: 10.01.16].

xxi Fundación Inter Americana. (Inter-American Foundation)(2015) *Justificación Presupuestaria Presentada al Congreso en el Año Fiscal (Congressional Budget Justification Fiscal Year 2016)*, p. 26.

xxii Análisis de Giving Evidence de los datos recibidos a partir de IAF

xxiii Centro de Filantropía Eficaz *(Center for Effective Philanthropy)(*2011) Informe de las Percepciones de los Donatarios de la Fundación S.H.Cowell (*S.H. Cowell Foundation Grantee Perception Report).*

xxiv Centro de Filantropía Eficaz (Center for Effective Philanthropy)(2009) Informe de la Percepción de los Donatarios de la Fundación Richard M. Fairbanks (*Richard M. Fairbanks Foundation Grantee Perception Report -- GPR)*.

xxv Pirsig, R. (1974) Zen y el Arte del mantenimiento de la motocicleta. Una investigación en materia de valores. *[Pirsig, R., Zen and the Art of Motorcycle Maintenance. An inquiry into values].* Bantam Books, USA

xxvi: Centro de Filantropía Eficaz. Informe de las Percepciones de los Donatarios *(Center for Effective Philanthropy. Grantee Perception Report -- GPR)* [En línea] http://www.effectivephilanthropy.org/assessments/gpr-apr/ [Consulta del: 18.01.16].

Todas las fotos cortesía de IAF