



GRANTCRAFT

by Candid.

# DECIDIENDO JUNTOS

Transferencia De Poder Y Recursos  
Mediante El Proceso Participativo  
De Otorgamiento De Donativos



grantcraft.org  
@grantcraft  
#ShiftThePower

En este documento titulado “Decidiendo juntos: Transferencia de poder y recursos mediante el proceso participativo de otorgamiento de donativos”, examinamos por qué y cómo implementan los donantes la asignación participativa de donativos y transfieren el poder a las comunidades que reciben el impacto de sus decisiones de financiamiento. Con ejemplos y reflexiones de un grupo diverso de donantes, exploramos los beneficios, los desafíos y los modelos del enfoque participativo de financiamiento.

Autora: Cynthia Gibson (@cingib)

Edición: Jen Bokoff (@jenbo1), Candid

Diseño: Betty Saronson, Candid

Ilustraciones: Zsofi Lang

Deseamos expresar nuestro agradecimiento en particular a Sarina Dayal, Inga Ingulfsen, Anna Koob, Larry McGill, todos ellos de Candid, por su valioso liderazgo y retroalimentación para el proyecto, así como al comité asesor de este esfuerzo—Jovana Djordjevic (FRIDA | El Fondo de Jóvenes Feministas), Mutisya Leonard (UHAI EASHRI), Nadia van der Linde (Fondo Red Umbrella), Katy Love (Fundación Wikimedia), Ruby Johnson (FRIDA | El Fondo de Jóvenes Feministas), Diana Samarasan (Fondo por los Derechos de las Personas con Discapacidad) y Dennis van Wanrooij (ex integrantes del Fondo Red Umbrella)—por su orientación, experiencia y entusiasmo para hacer realidad esta investigación.

El financiamiento para esta guía fue otorgado generosamente por la Fundación Ford y la Iniciativa Open Society para Europa.

Se permite extraer, copiar o citar textos de los materiales de GrantCraft siempre y cuando se le dé el crédito correspondiente a GrantCraft y se incluyan los derechos de autor. GrantCraft es un servicio del Candid. Si desea obtener mayor información, favor de enviar un correo electrónico a [info@grantcraft.org](mailto:info@grantcraft.org).

Los recursos disponibles en la biblioteca de GrantCraft no pretenden dictar instrucciones ni prescribir soluciones. Por el contrario, buscan generar ideas, estimular la discusión y sugerir posibilidades.

© 2019 Candid. Este trabajo se encuentra disponible de conformidad con los términos de la Licencia Internacional de Creative Commons Attribution-NonCommercial versión 4.0 ([creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0)).

[doi.org/dgdd](https://doi.org/dgdd)

# Table de Contenido

4

## **Nada relacionado con nosotros se hará sin nosotros**

Esta viñeta comparte un ejemplo de por qué y cómo se convirtió la concesión de subvenciones participativas al enfoque de un esfuerzo internacional para financiar a las personas con discapacidad.

6

## **¿En qué consiste el proceso participativo de otorgamiento de donativos?**

No existe una definición formal de asignación participativa de donativos, pero sí algunos principios consensuados que distinguen dicho enfoque. La guía empieza por presentar el contexto de la práctica y por definir los valores subyacentes.

11

## **Elementos medulares del otorgamiento participativo de donativos**

En esta sección se plantean los elementos centrales del proceso participativo de entrega de donativos y se describen el espíritu y los valores que fundamentan el enfoque.

17

## **Beneficios del proceso participativo de otorgamiento de donativos**

En esta sección exploramos la lógica que lleva a los donantes a adoptar esta práctica. Para muchos de ellos, los valores y los elementos medulares forman parte de los beneficios.

24

## **Desafíos del proceso participativo de otorgamiento de donativos**

Todo enfoque filantrópico plantea retos y el proceso participativo de financiamiento no es la excepción. Reconocer los desafíos y efectuar los ajustes correspondientes forma parte del proceso en sí.

32

## **¿Quién decide y de qué manera?**

Esta sección presenta las decisiones que se toman durante el proceso y ofrece detalles sobre la manera en que los distintos donantes participativos asignan roles y determinan quién tiene poder y sobre qué.

37

## **La mecánica**

Ninguna fundación es exactamente igual a otra. Analice los modelos de financiamiento participativo aquí presentados y revise las preguntas dirigidas a orientar la conversación en materia de estructuras.

45

## **Evaluación**

La entrega participativa de donativos se basa en un proceso, es iterativa y difícil de codificar. Sin embargo, los donantes que utilizan dicho enfoque desean lograr resultados y evaluarlos. En esta sección describimos los obstáculos y perspectivas existentes.

49

## **Pasar del dicho al hecho: Incorporar la participación a nivel interno**

Esta sección explica por qué se debe incorporar un espíritu participativo a los procesos, no solamente a las decisiones sobre entrega de financiamiento.

52

## **Cómo empezar**

Los donantes pueden iniciar el proceso de adopción de valores y prácticas de un enfoque participativo de asignación de donativos por medio de las distintas estrategias aquí mencionadas.

57

## **Apéndice y notas al final**

Los recursos presentados en estas secciones refuerzan la información presentada a lo largo de toda la guía y se pueden emplear para explorar los temas con mayor profundidad.

# “Nada relacionado con nosotros se hará sin nosotros”

Como coordinadora de salud mental del Comité Estadounidense para los Refugiados en Macedonia durante la crisis de Kosovo, Diana Samarasan pensó que lo había visto todo. Sin embargo, nada la preparó para su primera visita a una institución donde se dejaba a personas con discapacidades sin el menor interés por su bienestar.

Atadas a las camas y amontonadas en habitaciones pequeñas con ventanas rotas, personas con discapacidades se les había encarcelado en condiciones terribles. El personal le dijo a Samarasan que el tratamiento era adecuado porque las personas que vivían allí “no tienen los mismos sentimientos que nosotros”.

Ese fue un punto de inflexión para Samarasan, quien se dio cuenta que, por sus discapacidades, a esas personas no se les consideraba seres humanos. Decidió entonces que no podía formar parte de una profesión en la cual se permitía tratar a la gente de esa manera en nombre de la salud mental.

Sin embargo, en lugar de alejarse, decidió generar cambios. Su objetivo fue refutar la percepción de que las personas con discapacidades no son seres humanos completos.

El momento que eligió para actuar fue muy afortunado. En 2006, se adoptó la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD), considerada el primer tratado de derechos humanos del siglo XXI, donde se estipula que las personas con discapacidades son sujetos de derechos, que son ellas quienes deben tomar decisiones sobre su propia vida y que no se les debe considerar objetos de caridad, de tratamiento médico o necesitadas de protección.

Entre quienes participaron en las reuniones previas a la adopción de la CDPD se encontraban representantes de donantes que deseaban contribuir al movimiento. Sin embargo, existía un problema: había pocas organizaciones de derechos humanos o donantes que abordaran los derechos de las personas con discapacidad.

Para algunos, tal situación podría haber constituido un obstáculo, pero para esos representantes fue una

oportunidad para ayudar a crear algo nuevo. Así nació el Fondo por los Derechos de las Personas con Discapacidad (DRF, por sus siglas en inglés), un esfuerzo sin precedentes para brindar a personas con discapacidades recursos para construir movimientos diversos, garantizar agendas de desarrollo inclusivo y lograr la igualdad de derechos y oportunidades en todo el mundo.

Desde sus inicios, el Fondo se comprometió a implementar un proceso inclusivo y participativo. Conjuntamente con Samarasan como consultora, un grupo de donantes y activistas a favor de los derechos de personas con discapacidades colaboraron para desarrollar un marco participativo para el fondo recién creado. También desarrollaron principios rectores para incorporar esa ética participativa a todas las actividades y operaciones del Fondo, así como a su gobernanza, personal y donativos. “Nos comprometimos totalmente a involucrar a personas con discapacidades a todo nivel del Fondo”, dice Samarasan. “Simplemente no tenía sentido hacerlo de otra manera porque habría ido en contra de la consigna del movimiento global a favor de los derechos de las personas con discapacidad: ‘nada que tenga que ver con nosotros se puede hacer sin nosotros’. También resultaba incompatible con el mandato de la CDPD de que todas ellas necesitan participar en la toma de decisiones que les afecta”.

En 2008, el DRF y una organización hermana, el Fondo para Incidencia a favor de los Derechos de Personas con Discapacidad (DRAF, por sus siglas en inglés), con el patrocinio fiscal de la red Tides, iniciaron operaciones como las primeras entidades internacionales de financiación de derechos humanos, con un espíritu participativo inserto en todas las facetas organizativas, incluida las decisiones sobre financiamiento. En la actualidad, el Fondo es una entidad legal independiente y tiene personas con discapacidades

en su junta directiva, comité de otorgamiento de donativos, panel asesor global y en su personal. La mitad de su comité de donativos la constituyen donantes y la otra mitad son activistas con discapacidades de países en vías de desarrollo. En 2019, la mayoría de los miembros de la junta directiva y del comité de donativos serán personas con discapacidades.

Samarasan dice que la mencionada estructura ha beneficiado enormemente el proceso de asignación de donativos.

“Cuando comenzamos, los donantes no tenían mucha información sobre qué sucedía dentro del movimiento de los derechos de las personas con discapacidad, es decir, de las organizaciones, de sus prioridades y dónde se necesitaban recursos, pero ellas sí lo sabían. Entonces, ¿quién mejor que ellas para proporcionar tal información a los donantes? Sin su participación, habríamos tomado decisiones sobre recursos muy valiosos sin saber todo lo necesario para ello”.

Los activistas también se beneficiaron. “Tuvieron la oportunidad de enterarse cómo piensan los donantes”, señala Samarasan, “y qué aspectos les interesaban; fue importante porque, antes de eso, existía poca interacción entre los grupos. Encontrar formas de entablar esas conversaciones significativas que trascienden los límites y que son comunes en filantropía, se convirtió en una parte primordial de nuestra estructura”.

William Rowland, uno de los primeros asesores de pares en materia de donativos del Fondo y hoy presidente adjunto de la junta directiva, experimentó dicha interacción personalmente: “Una vez me tocó ser receptor y trabajar en circunstancias adversas. Sentarme en la misma mesa con quienes tenían la chequera fue una experiencia profunda para mí. Es un privilegio estar ahí y no lo doy por hecho”.

La estructura parece funcionar bien. Desde 2008, el Fondo ha extendido sus esfuerzos de otorgamiento de donativos, de los siete países de su programa piloto inicial a 34 países en seis regiones del mundo. En 2008, sólo 20 países habían ratificado la CDPD y para julio de 2018, sumaban ya 177. Asimismo, por primera vez, se ha incluido a personas con discapacidad en un importante marco de desarrollo global: la Agenda de 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Samarasan y sus colegas creen que tal progreso proviene directamente de los enfoques participativos que utilizan. “Necesitamos la voz, el conocimiento y las habilidades de la comunidad de individuos con discapacidades para

garantizar que el dinero de los donantes se use de manera eficaz y genere el mayor impacto posible. No hay duda de que lo anterior nos ha ayudado a producir un gran efecto porque no otorgamos donativos sólo para ver qué sucede; satisfacemos necesidades reales del movimiento de personas con discapacidades en la práctica. Además, nuestro proceso participativo ayuda a crear liderazgo, que a su vez nos ayuda a construir movimientos sólidos de derechos humanos”.

Samarasan comenta también que esto se encuentra muy lejos de ser el modelo de arriba hacia abajo usado por las fundaciones más tradicionales. “En ese enfoque, no tienes espacio para construir ni para aumentar las voces de los líderes del movimiento. En un entorno participativo de donativos, sí lo puedes lograr porque se valora la voz de los líderes y activistas tanto o más que la voz de los donantes de poder financiero establecido. A varios donantes que trabajan en derechos humanos les gustaría que sucediera ese cambio en la cultura y la estructura de poder. Lo consideramos un avance importante”.



El DRF representa un poderoso ejemplo del por qué y el cómo de los donativos participativos pero es solo uno. En esta guía se presentan muchas otras entidades que utilizan el enfoque participativo de diferentes maneras con diversas comunidades y ofrecen una variedad de opciones a considerar a financiadores interesados en ese tipo de donativos o en apoyar a quienes utilizan el enfoque. Esta guía también plantea preguntas importantes sobre el poder, la transparencia, la equidad y la inclusión, valores que representan la piedra angular de los donativos participativos.

En efecto, el enfoque puede resultar complicado y presentar sutilezas, así como desafíos. Con todo, también ofrece muchos beneficios que percibe un número cada vez mayor de donantes que lo adoptan. De hecho, algunos dicen que debido a que el enfoque participativo en sus distintas modalidades ha llevado a mejores decisiones de otorgamiento y mejores resultados, no aplicarlo sería contraproducente.

Sin importar dónde se encuentre dentro del proceso participativo de entrega de donativos—pricipiante, experimentador o profesional experimentado—encontrará información de utilidad en esta guía, así como en los videos y recursos sobre el tema disponibles en línea en [grantcraft.org/participatorygrantmaking](https://grantcraft.org/participatorygrantmaking).

# ¿En que consiste el proceso participativo de otorgamiento de donativos?

De entre las más de 146,000 fundaciones de todo el mundo, un pequeño grupo, pero en franco crecimiento, utiliza un enfoque participativo para otorgar donativos. Y todos los días, otras más siguen su ejemplo.

Eso no es sorprendente, dado un número de tendencias convergentes, tanto en filantropía como en el ámbito cultural. En todos los sectores, en Estados Unidos y en el resto del mundo, existe una creciente demanda pública de más responsabilidad, transparencia y colaboración. Dentro del sector social, cada vez más conversaciones se llevan a cabo en torno a la equidad, a la participación de la comunidad y los procesos inclusivos. La participación misma ha tenido décadas de popularidad en algunos grupos del sector social, así como en áreas tales como el desarrollo internacional, la gobernanza deliberativa y el desarrollo y el activismo a nivel comunitario.

Si bien la filantropía ha apoyado durante mucho tiempo las iniciativas participativas en esos y otros campos, aún no ha adoptado por completo la participación en sus propios esfuerzos de toma de decisiones y en especial en la entrega de donativos. Pero eso está cambiando.

Un número cada vez mayor de instituciones donantes ha empezado a buscar formas de desafiar las prácticas

existentes y a responder a demandas de mayor rendición de cuentas, transparencia y trabajo colaborativo. Como señala Moukhtar Kocache del Fondo Rawa, en muchas partes del sur global existe frustración ante el paradigma habitual de tales instituciones. “Las organizaciones más jóvenes y otros grupos emergentes se esfuerzan por revertir la dinámica actual y se niegan a participar bajo esas condiciones, incluido el proceso de financiamiento”.

Algunos financiadores, por ejemplo, han empezado a cambiar, a dejar de decidir de forma independiente qué se debe hacer para comenzar a tomar decisiones con entidades que no otorgan donativos. Las invitan a ayudar a establecer prioridades, a desarrollar estrategias, a integrarse a las juntas directivas o comités asesores de fundaciones y a llevar a cabo investigación. Todos son componentes importantes de un enfoque participativo de la filantropía y todos se pueden usar—y se utilizan—en diferentes momentos de los procesos de esas instituciones.

## CÓMO LEER ESTA GUÍA

Esta guía dedica más tiempo que otras al “por qué” antes de abordar el “cómo” de los donativos participativos porque todavía es un enfoque relativamente nuevo y desconocido para muchas fundaciones. Además, los valores y la teoría de cambio que lo sustenta se vinculan estrechamente a la forma en que se practica.

Por lo tanto, si le interesa el por qué, consulte los siguientes capítulos donde se presentan los elementos, beneficios y desafíos centrales de los donativos participativos. No se preocupe; no es un tratado académico sobre la teoría del proceso. Incluimos muchos ejemplos de cómo surgen dichos elementos, beneficios y desafíos en el trabajo diario de los donantes.

Si prefiere pasar directamente al cómo, vaya a **la página 32**, donde encontrará ejemplos de donantes que utilizan el enfoque participativo y sus recomendaciones y perspectivas sobre cómo empezar, qué hacer cuando surgen problemas, cómo evaluar los procesos y mucho más. También incluimos algunas herramientas útiles que esperamos puedan ayudarle a usted y a sus socios a crear una estructura y un proceso participativos de otorgamiento de donativos que se alineen con sus necesidades y objetivos.

Algo que no ha sido tan frecuente es el otorgamiento participativo de donativos, tema de esta guía, que se basa en enfoques más amplios de la filantropía participativa, pero se centra en cómo se toman las decisiones de financiación. El dinero es poder, y las dinámicas de poder son omnipresentes en la filantropía. Afectan todo, desde quién sabe acerca de las oportunidades de asignar donativos hasta quién los recibe y cómo se evalúan los resultados. Sin embargo, frecuentemente lidiar con problemas de poder es incómodo, tanto que tales conversaciones rara vez van más allá de la superficie.

Los donantes participativos no solo reconocen y hablan del poder; derriban las barreras que mantienen a las personas en la impotencia mediante un enfoque que realinea los incentivos, cede el control y cambia las jerarquías arraigadas en torno a las decisiones de financiamiento. Lo anterior es importante, dice un estudio del Comité Nacional para la Filantropía Receptiva, porque, “como donante, usted no puede realmente luchar ni promover la equidad sino hasta que comprenda su propio poder y situación privilegiada en la sociedad y en relación con sus donatarios”.<sup>1</sup>

En resumen, el proceso participativo de otorgamiento de donativos es una herramienta de presión para perturbar y democratizar a la filantropía.

Pero, ¿qué es exactamente el proceso participativo de asignación de donativos? Aunque no existe una definición formal, los profesionales del ámbito concuerdan en que subraya la consigna “nada relacionado con nosotros se hará sin nosotros” y transfiere el poder del personal de la fundación a las personas más afectadas por los problemas en lo tocante a las decisiones relacionadas con el otorgamiento de fondos. Asimismo, están de acuerdo en que el proceso en sí brinda autonomía a las personas que se benefician de los fondos para que puedan determinar las prioridades de sus propias vidas.

Con base en lo anterior, en esta guía se utilizará la siguiente definición: **El otorgamiento participativo de donativos cede el poder de decisión sobre el financiamiento, incluida la estrategia y los criterios subyacentes, a las comunidades mismas que los donantes buscan servir.**

Ese cambio telúrico surge en un campo que desde hace mucho ha lidiado con cuestiones de problemas. También puede ser la razón por la cual el financiamiento participativo no se ha consolidado de manera más amplia, al menos no



LA ENTREGA PARTICIPATIVA DE DONATIVOS CONSISTE DE UN **ESPIRITU** DE TRANSFERENCIA DE PODER Y UN **PROCESO** QUE COLOCA EN EL CENTRO A LAS COMUNIDADES QUE LA FUNDACIÓN BUSCA BENEFICIAR.

todavía. “En el otorgamiento participativo de donativos, usted valora las voces de los activistas tanto o a veces más que las voces de los donantes”, dice Samarasan. “Es un gran cambio cultural en la estructura de poder que no es fácil para organizaciones más orientadas de arriba hacia abajo”.

Otras barreras que impiden que las fundaciones adopten un enfoque participativo de otorgamiento de donativos son la incomodidad de abandonar el control y las prioridades y reglamentos institucionales y enfrentar los posibles conflictos de interés. Sin embargo, algunas fundaciones han logrado avanzar durante años y han involucrado activamente a quienes no otorgan donativos en las decisiones de financiación porque creen que los beneficios superan los costos. En resumen, se han atrevido a ceder el poder de decidir quién recibe dinero y quién no.

***Nuestro proceso participativo ayuda a crear liderazgo, que a su vez nos ayuda a construir movimientos sólidos de derechos humanos”.***

– DIANA SAMARASAN

Los donantes participativos creen que las instituciones de financiamiento que se resisten a la mencionada transferencia de poder afectan su potencial de impacto. “El otorgamiento de donativos participativo no se trata sólo de compartir el poder sino de tomar buenas decisiones sobre los donativos”, afirma Katy Love de la Fundación Wikimedia. “Sí, las personas que generalmente tienen el poder de decisión para otorgar donativos tienen conocimientos expertos que contribuyen al proceso. Pero las personas que viven con un problema o en un área geográfica dada son expertas en sus experiencias de vida. Se requiere de ambas partes para tomar buenas decisiones”. Como señala Ana L. Oliveira de La Fundación de Mujeres de Nueva York, “el hecho de que los financiadores tengamos dinero no significa que tengamos el conocimiento”.

El otorgamiento participativo de donativos ofrece otro beneficio más: aumenta el sentido de autonomía, poder y liderazgo de los participantes. Nadia van der Linde del Fondo Red Umbrella opina que los participantes continuamente subrayan cuánto aprenden del proceso. “Se conectan con otras organizaciones o personas del movimiento y ven los beneficios de la solidaridad y el aprendizaje entre pares. Mejora sus habilidades de recaudación de fondos, agrega conocimientos a su trabajo y genera ideas e inspiración”.

Al igual que la mayoría de los enfoques centrados en las personas, la donación participativa no es fácil. Requiere tiempo, recursos considerables y una voluntad comprometida a dejar de controlar la toma de decisiones. Karina de Sousa, contraparte donante con la Fundación de Mujeres de Nueva York, comenta que llegar al consenso puede representar todo un desafío porque implica trabajar en equipo con personas de diferentes ámbitos para analizar problemas serios de las comunidades, sobre las cuales las personas poseen distintos niveles de conocimientos. Posteriormente, el equipo decide a quién se financia y a qué nivel de acuerdo con la solicitud de la organización, criterios de evaluación tales como las visitas al sitio, y los valores y las prioridades de financiamiento de la fundación. “Contar con todo lo anterior, en conjunto, no siempre da una respuesta clara. Se requiere un compromiso real por parte del equipo y del personal de la fundación para operar bien”.

Otro desafío para los donantes participativos consiste en evaluar su trabajo. Mientras que la filantropía en general ha luchado para estandarizar la evaluación, el otorgamiento participativo de donativos es especialmente difícil de evaluar porque se encuentra más orientado a los procesos, es más iterativo y relacional que los esquemas tradicionales, hecho

## ¿QUÉ QUEREMOS DECIR CON ENTREGA PARTICIPATIVA DE DONATIVOS...?

No existe una definición formal de proceso participativo de asignación de donativos, pero los profesionales del ámbito concuerdan en que:

- ◆ **Resalta** la idea de “nada que tenga que ver con nosotros se puede hacer sin nosotros”.
- ◆ **Transfiere** el poder de tomar decisiones de otorgamiento de donativos al involucrar—o dar todo el poder—a las personas más afectadas por distintas cuestiones o problemas.
- ◆ **Empodera** y proporciona autonomía a las personas que se benefician de los fondos para determinar las prioridades de sus vidas.

Con base en lo anterior, esta guía utilizará la siguiente definición: **El otorgamiento participativo de donativos cede el poder de decisión sobre el financiamiento, incluida la estrategia y los criterios subyacentes, a las comunidades mismas que una fundación busca servir.**

¿Quiénes son los actores?

**Participantes:** personas que forman parte de un proceso participativo de entrega de donativos y que no son empleados de la fundación ni de los donantes. A veces se les llama “pares”.

**Donantes / Financiadores:** Tradicionalmente es el personal remunerado de fundaciones u otras asociaciones filantrópicas. Sin embargo, en el esquema participativo de entrega de donativos se considera que todos los participantes son donantes / financiadores. Los donantes son los benefactores financieros.

**Expertos:** Tradicionalmente son personas con conocimientos profundos sobre un tema y con acreditaciones formales; el enfoque participativo amplía la definición e incluye a individuos con experiencia de vida como expertos en asuntos que les afectan.



que significa que sus resultados no se codifican ni cuantifican fácilmente. Además, los enfoques participativos tienen dos conjuntos de resultados previstos: 1) inversiones filantrópicas efectivas y 2) mejoras en el sentido de autonomía, poder y liderazgo de los participantes.

Los temas antes mencionados y muchos otros se exploran con más detalle en esta guía. Al igual que todos los recursos de GrantCraft, este documento busca generar conocimientos y ofrecer consejos, herramientas y reflexiones de donantes de todo el mundo. Sin embargo, esta guía también tiene algunos aspectos diferentes.

A lo largo de su historia, las guías de GrantCraft han resaltado las prácticas de fundaciones más tradicionales, de aquellas de larga trayectoria y consideradas como estándares filantrópicos, pero la asignación participativa de donativos no es un enfoque utilizado ampliamente por dichas fundaciones. Con todo, se empieza a convertir en una práctica más común entre las fundaciones de menor tamaño, basadas en un lugar o población en particular. Al mostrar el trabajo de esas organizaciones pioneras, esta guía ayuda a promover un tipo diferente de liderazgo, mismo que permite que el cambio significativo provenga de “abajo hacia arriba”.

En pocas palabras, los donativos participativos pueden constituir un cambio radical en la forma de operar de la filantropía institucional, pero quizás ya haya llegado su momento, especialmente a medida que los problemas se vuelven más complejos y, a su vez, difíciles como para que expertos o instituciones convencionales los resuelvan por sí mismos. Según Dennis van Wanrooij, antiguo miembro del Fondo Red Umbrella, utilizar eficazmente el enfoque participativo requerirá que los donantes “cedan el control y no sólo donde les parezca conveniente. La participación no se trata exclusivamente de tomar decisiones sobre la asignación de donativos sino de repensar a diario su función como donantes y buscar la participación de la comunidad a todo nivel de su trabajo. Por otra parte, consiste en verse a uno mismo no únicamente como donante, sino como colega de sus donatarios y como miembro de la comunidad. La verdadera participación busca apoyar y aprender de los donatarios y asociarse con ellos”.

## EN RESUMEN...

- ◆ Los valores y enfoques participativos son cada vez más visibles, no solamente en la filantropía, sino también en otros ámbitos.
- ◆ Más instituciones filantrópicas y donantes buscan maneras de incorporar enfoques participativos a sus actividades, incluido el otorgamiento de donativos, aunque este último todavía no es del todo común.
- ◆ El otorgamiento de donativos participativos no es una táctica ni una estrategia única; es un espíritu de transferencia de poder que abarca todos los aspectos de las actividades, políticas, programas y comportamientos de la institución.
- ◆ Los profesionales dicen que los donativos participativos llevan a decisiones y resultados filantrópicos más efectivos. El proceso en sí genera resultados tales como cambios en la autonomía, el poder y el liderazgo de los participantes.
- ◆ Los donativos participativos pueden llevar más tiempo y incurrir en más gastos, pero los profesionales dicen que sus beneficios superan los costos.

## PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

- ◆ ¿Cómo define su organización los donativos participativos? ¿Por qué?
- ◆ ¿Por qué su organización considera o participa en la implementación de donativos participativos? ¿Con qué fin? (Si no contempla ese enfoque en absoluto, ¿por qué no?)
- ◆ ¿Qué valor tendrá / tiene ese enfoque para su organización? ¿Para pares? ¿Para la comunidad?

## METODOLOGÍA

Para esta guía y los recursos relacionados, capturamos los conocimientos de gran diversidad de individuos de todo el mundo por medio de 31 entrevistas a profundidad e incorporamos numerosas perspectivas adicionales mediante sesiones de conferencias, videos y documentación escrita. (Vea la **página 60** para la lista.) También solicitamos a los participantes que nos relataran sus experiencias con el proceso participativo de otorgamiento de donativos: qué funciona y cuáles son sus beneficios y desafíos.

Usamos un enfoque participativo para la elaboración de esta guía. Un comité directivo de cinco organizaciones con amplia experiencia en el otorgamiento participativo de donativos contribuyó con comentarios, ediciones e ideas para dar forma a la versión final. Asimismo, se capturaron reflexiones formativas en el evento de 2016 durante el cual se estableció FundAction.

A lo largo del proceso, surgieron preguntas y desacuerdos importantes sobre conceptos específicos, estrategias e incluso definiciones. Tales puntos de inflexión fueron importantes para que todos los reconociéramos y aceptáramos desde el principio como cuestiones inherentes de la estructura iterativa de la asignación participativa de donativos. Entre dichas cuestiones se encuentran:

**Garantizar la representación / diversidad.** Siempre tratamos de entrevistar a personas que representan una amplia gama de antecedentes, etnias, geografías, asuntos, habilidades y edades. Sin embargo, a pesar de nuestros esfuerzos, fue difícil realizar entrevistas en algunas de las fundaciones y alcanzar el número de participantes que inicialmente queríamos incluir. Parte de ello se debió al tiempo que tomamos para generar confianza con los profesionales—que implicó navegar por distintas tecnologías y zonas horarias—y simplemente a limitaciones de tiempo y recursos. Al admitir que la diversidad también puede extenderse a ideologías y cosmovisiones, reconocemos que la mayoría de los ejemplos de esta guía obedecen a una visión progresista de justicia social o derechos humanos, hecho que indica que el proceso participativo de entrega de donativos con sus diferentes misiones o enfoques merece mayor exploración.

**Qué nombre utilizar para participantes que no son personal / donantes de una fundación.** Según el fondo de que se trate, los participantes que no otorgan donativos como parte de su trabajo diario reciben diferentes nombres: grupos de apoyo, activistas, partes interesadas, residentes, socios o pares. Personas como Terry Odendahl del Fondo Global Greengrants creen que sólo se les debería llamar “donantes” porque no existe ningún “otro” en el enfoque participativo. “Todos nuestros participantes son en realidad otorgantes de donativos. Nos gusta decir que tenemos 160 oficiales de programa en todo el mundo”. Arundhati Ghosh, de la Fundación de la India para las Artes, concuerda con él. “Nunca decimos que nuestro trabajo es un proceso participativo de asignación de donativos. Sólo le llamamos entrega de donativos porque eso hacemos y con ese enfoque”.

Obviamente, es una pregunta constante y para algunos, más que cuestión de semántica. En esta guía, usamos los términos “participantes” o “pares” para referirnos a las personas involucradas en el otorgamiento participativo de donativos pero que no pertenecen a una institución filantrópica formal.

**Asignación participativa de donativos y filantropía “tradicional”.** Esta guía presenta el financiamiento participativo como un enfoque relativamente nuevo para la filantropía, pero reconocemos que la práctica participativa tiene raíces profundas en otros campos y subsectores tales como el activismo comunitario, la filantropía comunitaria, la gobernanza deliberativa, el presupuesto participativo y muchas otras prácticas no institucionalizadas alrededor del mundo. Aunque la filantropía ha incorporado algunas de dichas prácticas, el campo ha tardado en adoptarlas, especialmente los procesos participativos para otorgar donativos. Tal es el caso en particular de instituciones filantrópicas más tradicionales, que históricamente se han inclinado hacia modelos de arriba hacia abajo mediante los cuales las decisiones de financiamiento las toman profesionales remunerados, donantes y / o miembros del personal de la fundación, en lugar de las personas directamente afectadas por esas decisiones. Si bien reconocemos que la situación cambia aunque lentamente, en esta guía usamos el término “filantropía tradicional” para distinguir el paradigma y proceso de arriba hacia abajo del enfoque participativo de asignación de donativos.

**Enfoque en fundaciones: relevancia mundial.** La mayoría de las personas entrevistadas para esta guía están afiliadas a una fundación, o administraron, ayudaron a crear y / o participaron directamente en una iniciativa de otorgamiento participativo de donativos dentro del contexto de una entidad más estructurada.

Sin embargo, reconocemos que hay muchas otras maneras en que se genera la práctica participativa, incluida la asignación de donativos. Muchas comunidades, en especial en sociedades no occidentales, tienen ricas tradiciones de dar (en términos financieros y no financieros) que no necesariamente se encuentran vinculadas a las instituciones formales. Por el contrario, frecuentemente esas tradiciones se crean mediante estructuras dirigidas por la comunidad que ahora se institucionalizan cada vez más en todo el mundo. En Estados Unidos, el activismo comunitario, la gobernanza deliberativa, la resolución de problemas públicos y otros sistemas y procesos democráticos, donde la participación es un elemento medular, han sido modelos para la filantropía a medida que se dirige hacia ese mismo enfoque. Asimismo, existen otros tipos de entidades filantrópicas formales e informales tales como los círculos de donación, el microfinanciamiento colectivo y las plataformas de donación en línea, por nombrar algunos, donde la participación ocupa un lugar central. El elemento en común es su compromiso con el espíritu y el sistema de valores inherentes a los donativos participativos. Por esa razón, creemos que las lecciones, herramientas y reflexiones de esta guía aplican a una gama amplia y global de estructuras e iniciativas filantrópicas.

# Los elementos medulares del otorgamiento participativo de donativos

Vistos individualmente, los elementos centrales de la entrega participativa de donativos no son nada nuevo. Muchos donantes, de hecho, dirían que ya los utilizan. La diferencia del financiamiento participativo es que comprende todos esos elementos en conjunto y que los donantes participativos creen que ceder el poder de decisión es lo correcto.

- ◆ El proceso participativo de entrega de donativos se basa en valores.
- ◆ El proceso participativo de entrega de donativos es un resultado importante.
- ◆ El proceso participativo de otorgamiento de donativos consiste de algo más que dinero.
- ◆ El proceso participativo de otorgamiento de donativos involucra a la comunidad en todas las etapas que lo comprenden y refleja una amplia gama de otras prácticas participativas.
- ◆ Los procedimientos de presentación de solicitudes e informes relacionados con el otorgamiento participativo de donativos son simples y flexibles.
- ◆ La entrega participativa de donativos es transparente.
- ◆ El proceso participativo de asignación de donativos construye y fortalece movimientos sociales de mayor alcance.

## EL PROCESO PARTICIPATIVO DE ENTREGA DE DONATIVOS SE BASA EN VALORES.

El otorgamiento participativo de donativos es un sistema de valores profundamente arraigado en la labor de una organización o grupo y en la manera en que funciona. Se centra en un espíritu que promueve que las personas más afectadas por las decisiones tengan derecho a tomarlas. Ese espíritu, dice Terry Odendahl de Fondo Global Greengrants, ha estado en el ADN del Fondo desde el principio porque “nuestros fundadores entendieron que si no involucrábamos en las decisiones de financiamiento a los individuos afectados por éstas, simplemente íbamos a repetir las estructuras que buscábamos desafiar con nuestra filantropía”.

Los valores de justicia social—la distribución equitativa de la riqueza y las oportunidades dentro de una sociedad—son en particular cruciales para el trabajo de muchos donantes participativos. Una parte significativa de ese sistema de valores es el reconocimiento de que las soluciones a los desafíos del mundo real no vendrán de expertos desconectados de la experiencia cotidiana en campo. Por el contrario, según Nadia van der Linde del Fondo Red Umbrella, las soluciones se deben encontrar con personas expertas en su experiencia de vida, en la identificación de prioridades comunitarias y de nuevas ideas para abordar viejos problemas a manera de promover el avance de la equidad y de generar confianza.

***“El proceso participativo de entrega de donativos centra en un espíritu que promueve que las personas más afectadas por las decisiones tengan derecho a tomarlas”.***

– TERRY ODENDAHL

Algunos financiadores ven la práctica participativa como algo más que una estrategia simple y filantrópica; se trata de qué aspecto queremos que tengan nuestras sociedades. Ana L. Oliveira de la Fundación de Mujeres de Nueva York cree que la filantropía es parte fundamental del compromiso cívico y de la configuración del mundo. “La clave es ser inclusivo y democrático, no depender de la cantidad de dinero que las personas puedan darle. ¡La filantropía no debe encontrarse en manos de unas cuantas personas”!



Sergey Votyagov del Fondo Robert Carr cree que los valores de equidad reflejados en el otorgamiento participativo de donativos atraen más financiadores hacia ese enfoque, especialmente a nuevos filántropos que desean que su dinero genere cambios sistémicos. También quieren consultar directamente con las personas que esperan beneficiarse de sus inversiones. Otros señalan que los valores imbuidos en el enfoque participativo—transparencia, colaboración e involucrar a las personas directamente afectadas por la manera en que se asignan los fondos—pueden y de hecho atraen a donantes más tradicionales a la mesa. Se dice que esos valores resuenan tanto con los financiadores tradicionales como con los más nuevos porque la creencia en la práctica democrática e inclusiva abarca a todo tipo de fundaciones.

## EL PROCESO PARTICIPATIVO DE ENTREGA DE DONATIVOS ES UN RESULTADO IMPORTANTE.

La participación no es solamente medio para alcanzar un fin en particular; es un resultado en sí mismo. Al participar en un proceso participativo de otorgamiento de donativos, los pares tienen la oportunidad de aumentar su conocimiento y liderazgo sobre los problemas, entablar relaciones con otros y, en última instancia, profundizar su sentido de autonomía para determinar las prioridades de sus vidas.

Osgood, un activista que participa en la asignación de donativos de Iniciativas Principales, dice que su experiencia ha sido un proceso de aprendizaje enriquecedor. “Logré entender a profundidad la inversión realizada por la fundación en apoyo a mi liderazgo, misma que agradecí por ser un joven director ejecutivo. Asimismo, fortaleció nuestra capacidad de otorgar donativos porque vimos los tipos de preguntas que formulaban los financiadores y aprendimos más sobre el proceso”.

Jovana Djordjevic, que pertenece a FRIDA | El Fondo de Jóvenes Feministas, ha descubierto que un valor agregado importante del otorgamiento participativo de donativos es que invita a participar a quienes han quedado fuera de procesos tradicionales de toma de decisiones. “Al igual que muchos otros grupos que tradicionalmente han sido privados de sus derechos, las feministas jóvenes por lo general no tienen la oportunidad de tomar decisiones porque alguien decide por ellas o toma decisiones relacionadas con ellas. Al descentralizar las decisiones sobre dónde destinar los recursos y al confiar en que son expertas en sus propias realidades, les damos poder”.

## ***“Al descentralizar las decisiones sobre dónde destinar los recursos y al confiar en que son expertas en sus propias realidades, les damos poder”.***

– JOVANA DJORDJEVIC

Ansis Bērziņš comentó que YouthBank Latvia ni siquiera utiliza el otorgamiento de donativos como criterio principal para evaluar su trabajo porque considera que el proceso para obtener resultados es igual de importante o incluso más. YouthBank cree que confiar en que los jóvenes tomen tales decisiones es importante para desarrollar sus habilidades de pensamiento crítico y para entender cómo decidir correctamente y trabajar de forma colaborativa.

### **EL PROCESO PARTICIPATIVO DE OTORGAMIENTO DE DONATIVOS CONSISTE DE ALGO MÁS QUE DINERO.**

Los donantes participativos rara vez consideran que el dinero es la única parte del proceso, ni siquiera la más importante. A menudo, se brinda a los participantes diversas oportunidades para reunirse y establecer contactos, recibir capacitación en liderazgo y otros tipos de ayuda. Moukhtar Kocache del Fondo Rawa señala que utilizar el término “reasignación de donativos” para referirse a todo el proceso sería reductivo porque el aprendizaje, las alianzas, la confianza, el conocimiento compartido, las relaciones y la colaboración que surgen de éste son igual de importantes.

La Fundación Arcus, por ejemplo, celebró reuniones anuales que reunieron a activistas y donatarios para que pudieran elaborar estrategias conjuntas. De manera similar, la Asociación Dalia considera que el otorgamiento de donativos es solo el comienzo de una relación a más largo plazo que incluye convocatorias e incluso invitaciones a otras comunidades para que haya un intercambio de conocimientos, habilidades y crecimiento colectivo. En palabras de Terry Odendahl, el Fondo Global Greengrants utiliza su red de pares para desarrollar un nuevo plan estratégico porque “las personas que forman parte de esa red conocen mejor qué funciona y qué no, qué se puede aprender de los donativos que se entregan, qué sucede en cuanto a los problemas a solucionar, y muchas otras cuestiones cruciales para la construcción de movimientos”.

El proceso participativo de asignación de donativos es en particular efectivo para aumentar las habilidades de liderazgo de los participantes. “Todo lo que hacemos forma parte del

desarrollo de liderazgo. Nuestro consejo, por ejemplo, incluye a muchas personas que surgieron de nuestro proceso de otorgamiento de donativos comunitarios”, señala Melissa Rudnick de Headwaters, la Fundación para la Justicia. Varios financiadores observan que el empoderamiento es uno de los componentes más fuertes que ofrece la asignación participativa de donativos. Según Sadaf Rassoul Cameron del Proyecto Kindle, “Al diversificar el poder de toma de decisiones sobre los recursos para la comunidad, potenciamos y fortalecemos a esa comunidad”.

### **EL PROCESO PARTICIPATIVO DE OTORGAMIENTO DE DONATIVOS INVOLUCRA A LA COMUNIDAD EN TODAS LAS ETAPAS QUE LO COMPRENDEN Y REFLEJA UNA AMPLIA GAMA DE OTRAS PRÁCTICAS PARTICIPATIVAS.**

Los donantes participativos involucran a los pares en todas las partes del proceso—diseño de estrategias, definición de las prioridades del programa, revisión de las propuestas, visitas al sitio y evaluaciones—no sólo en la entrega de donativos. “Cada vez que solicitamos nuevos donativos,” explica Jovana Djordjevic de FRIDA | El Fondo de Jóvenes Feministas, “nos aseguramos de que exista participación en la manera en que votan los grupos y también en el diseño de todo el proceso de otorgamiento de donativos. Nos aseguramos de proporcionar aquello que la comunidad necesita”.

Muchos donantes participativos dicen que dedican mucho tiempo a trabajar con colegas para investigar y analizar los problemas y / o las áreas geográficas donde trabajan mucho antes de que se hable de donativos. Para Nadia van der Linde del Fondo Red Umbrella, la mejor manera de obtener esa información es “salir de detrás del escritorio e ir a preguntar a la gente de la comunidad o a quienes se encuentren involucrados directamente en esos asuntos”.

Por ejemplo, cuando la Fundación NoVo comenzó a profundizar sus actividades relacionadas con los derechos de las adolescentes con énfasis en la migración, las partes interesadas sabían que el primer paso sería entender mejor dicho fenómeno desde la perspectiva de las niñas y del trabajo existente en campo, antes de pensar en otorgar donativos. Al respecto, Jody Myrum comentó: “Como resultado, la fundación contrató a un equipo de investigación antropológica para que encabezara un proceso de estudio de acción participativa en seis países a fin de formular una estrategia de asignación de financiamiento más efectiva y centrada en la vida y en las soluciones de quienes tienen esas

experiencias". Ubicada en un distrito donde reside un 65 por ciento de personas de color, la Fundación Comunitaria Brooklyn tiene un consejo de justicia racial que funciona como grupo externo de asesoría. "Estas personas luchan contra la injusticia racial y por ello, nos ayudan a aplicar esa óptica a nuestro trabajo", dice Cecilia Clarke. "Los trajimos desde las primeras etapas para recibir ayuda porque creemos en buscar conocimientos expertos en el exterior".

## LOS PROCEDIMIENTOS DE PRESENTACIÓN DE SOLICITUDES E INFORMES RELACIONADOS CON EL OTORGAMIENTO PARTICIPATIVO DE DONATIVOS SON SIMPLES Y FLEXIBLES.

Tras admitir que los procesos de presentación de informes y solicitudes pueden resultar gravosos, en particular para organizaciones pequeñas, los donantes participativos

intentan simplificarlo lo más posible. Diana Samarasan del DRF, por ejemplo, explica que a veces hay grupos emergentes con buenas ideas pero con poca capacidad para reflejarlas en una propuesta o para llenar toda la solicitud. "En lugar de descartarlas, les decimos, 'Ésta es una gran idea, pero olvidaste el presupuesto' y les ayudamos a completar esa parte".

La Fundación Comunitaria de Brooklyn eliminó por completo el proceso de presentación de informes de donativos y, en su lugar, invita a los donatarios a proporcionar información sobre su trabajo de la manera que consideren más efectiva. Les exhortan a hablar sobre los grandes problemas que enfrentan, de sus actividades y demás desafíos emergentes, en lugar de preguntarles si llevaron a cabo las actividades que dijeron que realizarían con el donativo.

## ¿SON DIFERENTES EL PROCESO PARTICIPATIVO DE ENTREGA DE DONATIVOS Y LA FILANTROPÍA PARTICIPATIVA?

La filantropía participativa abarca una amplia gama de actividades, como incorporar la retroalimentación de los donatarios en los lineamientos sobre donativos y el desarrollo de la estrategia, invitar a quienes no otorgan los donativos a formar parte de las juntas directivas de las fundaciones y ofrecer microfinanciamiento colectivo. El proceso participativo para entregar donativos limita el enfoque a cómo se toman las decisiones de otorgamiento y por y para quién.

La filantropía participativa abarca una amplia gama de actividades, como incorporar la retroalimentación de los donatarios en los lineamientos sobre donativos y el desarrollo de la estrategia, invitar a quienes no otorgan los donativos a formar parte de las juntas directivas de las fundaciones y ofrecer microfinanciamiento colectivo. El proceso participativo para entregar donativos limita el enfoque a cómo se toman las decisiones de otorgamiento y por y para quién.

Algunos consideran a la asignación participativa de donativos como una de las muchas formas de filantropía participativa. Otros la perciben como algo distinto porque transfiere la toma de decisiones sobre dinero a las personas más afectadas por los problemas que los donantes intentan abordar.

Otros más, como Cecilia Clarke, de la Fundación Comunitaria de Brooklyn, entienden esos enfoques como un continuo basado en el grado en que quienes no otorgan los donativos forman parte del diseño de la estrategia y de las decisiones de financiamiento. "Lo más participativo es involucrar a las comunidades para que decidan cómo se deben aplicar los fondos, ya sea mediante un proceso de otorgamiento o por voto de la comunidad, como es el caso del presupuesto participativo. Al inicio del continuo, se encuentran procesos en los cuales los beneficiarios participan en decisiones relacionadas con la estrategia, el área geográfica o enfoque temático, y / o las pautas de financiamiento. En el otro extremo del continuo se encuentran los financiadores que escuchan, responden o recogen la retroalimentación de las comunidades con que trabajan u organizan convocatorias abiertas para recibir propuestas".

Katy Love de la Fundación Wikimedia considera que la relación entre la filantropía inclusiva y el otorgamiento participativo de donativos es tal que permite todo tipo de filantropía inclusiva sin practicar el financiamiento participativo. Por otra parte, es posible usar este último enfoque sin realizar filantropía participativa. "Sin importar qué enfoque se utilice, se requiere una creencia más profunda en la importancia y el valor de dicha participación, un espíritu que permea a toda la institución".

Entonces, ¿cuál es la respuesta? Todos los donantes tienen una visión ligeramente diferente, a menudo basada en distintos contextos de definición; pero filosóficamente, todos creen algo en común: de una forma u otra, la participación debe formar parte esencial del proceso de otorgamiento de donativos, ya sea al ayudar a desarrollar una estrategia o al tomar las decisiones de financiamiento en sí, con base en el reconocimiento de que las personas más afectadas por las decisiones de financiación tienen experiencia y sabiduría para orientar el proceso. Para estructurar la forma en que pensamos acerca de la participación, hemos incluido en el **Apéndice A** algunos modelos de participación a los cuales comúnmente se hace referencia.

Un proceso de solicitud menos formal y estructurado puede tener ventajas, como la opción de formular preguntas abiertas y plantear ideas innovadoras. El Fondo Rawa se encuentra en proceso de diseñar un tipo de solicitud menos formal en respuesta a la retroalimentación de organizaciones sin fines de lucro comunes y corrientes porque se cansaron de que los donantes decidieran qué se debe financiar o no, situación que lleva a quienes solicitan donativos a crear cosas que realmente no necesitan. Moukhtar Kocache explica: “Si tratamos de demostrar que existe creatividad en el ámbito de las personas que integran la comunidad y que ellas saben mejor cómo salir de los problemas, pero también limitamos sus herramientas y soluciones, entonces promovemos una farsa”.

## LA ENTREGA PARTICIPATIVA DE DONATIVOS ES TRANSPARENTE

La transparencia es fundamental para el otorgamiento participativo de donativos y la Fundación Wikimedia es un buen ejemplo, según lo comentado por Katy Love. “Nuestro proceso anual de planificación y reportes se lleva a cabo públicamente en línea. Las reuniones de nuestro personal se transmiten en vivo y se graban y publican en YouTube”. Además de la transparencia en la etapa de entrega de donativos, el proceso de planificación organizacional de Wikimedia también es transparente y se invita a los miembros de su comunidad a revisarlo y comentarlo.

En la Fundación Knight, dice Chris Barr, “la transparencia es un valor importante porque nuestra base proviene del mundo del periodismo, cuyo interés de fondo es precisamente la transparencia; está en nuestro ADN. Por lo tanto, nos

esforzamos y compartimos nuestro trabajo hasta el punto en que el volumen de comunicaciones que generamos sobre la comunidad filantrópica en general es enorme. Tratamos de ser lo más transparente posible cuando recibimos preguntas de la prensa sobre nuestra labor”. Haleh Zandi, que participó en un Círculo de Donación Compartido del área de Finanzas Sociales del RSF, afirma que el proceso “crea una cultura de cooperación y de disseminación de la riqueza, en lugar de la competencia y la falta de transparencia en la filantropía”.

***“Si tratamos de demostrar que existe creatividad a nivel de las personas que integran la comunidad y que ellas saben mejor cómo salir de los problemas, pero también limitamos sus herramientas y soluciones, entonces promovemos una farsa”.***

– MOUKHTAR KOCACHE

Si bien la transparencia es un componente clave de muchos procesos participativos, en especial en lo tocante a la comunicación, resulta crucial mostrar consideración hacia las identidades de los miembros de la comunidad. Por ejemplo, nombrar públicamente a quienes trabajan con el Fondo Red Umbrella, una entidad global dirigida por y para personas dedicadas al trabajo sexual, podría ponerlos en grave peligro y por lo tanto, el Fondo toma medidas para garantizar su protección.

## TEORÍAS DE CAMBIO<sup>2</sup>

Donantes que usan un enfoque participativo han planteado diversas teorías de cambio. A continuación se presentan las más citadas.

**Democratiza la filantropía.** Como para asignar fondos desde una perspectiva participativa se requiere transferir el control de las decisiones de financiamiento a quienes no otorgan los donativos—y el dinero es poder—se genera entonces un proceso que por mucho tiempo fue inaccesible a las personas más cercanas a las realidades en campo, que poseen experiencia de vida y por lo tanto, pueden influir en tales decisiones.

**Contribuye a mejores decisiones y resultados.** Involucrar a los pares en las decisiones de financiamiento produce inversiones y resultados filantrópicos más informados y más efectivos.

**Promueve la justicia social y la equidad.** La participación en la toma de decisiones filantrópicas por grupos de apoyo que tradicionalmente han sido privados de sus derechos aumenta su autonomía, liderazgo y control sobre las decisiones que afectan sus vidas y comunidades.

**Promueve el compromiso de la comunidad.** La participación de pares en las decisiones sobre los temas más importantes que les afectan en lo tocante al financiamiento fortalece a las comunidades al generar confianza, vinculación, compromiso y liderazgo: los pilares para una acción colectiva poderosa y movimientos de mayor alcance.

## EL PROCESO PARTICIPATIVO DE ASIGNACIÓN DE DONATIVOS CONSTRUYE Y FORTALECE MOVIMIENTOS SOCIALES DE MAYOR ALCANCE.

Muchos donantes que utilizan el enfoque participativo lo consideran parte fundamental de la construcción de movimientos más extensos que apoyan cuestiones importantes como la equidad de género, los derechos de LGBTQ, los derechos humanos, la justicia racial y muchos más. “Cuando se usa un proceso participativo, también forma liderazgo, mismo que resulta fundamental para desarrollar movimientos efectivos para el ejercicio de los derechos”, señala Diana Samarasan del DRF.

Alarmadas por la rápida diseminación de políticas de austeridad y la creciente desigualdad en Europa, la red de Fundaciones Open Society decidió apoyar nuevas iniciativas dirigidas a atenuar su impacto. La red comenzó por explorar qué intervención o estrategia resultaba la más necesaria y de mayor potencial de efectividad, proceso que según Tin Gazivoda de dicha red en Europa, requería la participación de activistas locales para tener éxito. “Sí, contábamos con recursos para apoyar partes importantes del movimiento en general, pero también sabíamos que si para obtener resultados, los activistas—no los donantes—tenían que asumir el liderazgo en la toma de decisiones sobre cuándo y dónde aplicar mejor las estrategias”.

La construcción de movimientos es un componente integral del proceso de evaluación del Fondo Red Umbrella; pero además de analizar si crea organizaciones más fuertes dirigidas por personas trabajadoras sexuales, también determina si en general está formando un movimiento más sólido que promueva sus derechos.

Para Angélica Quesada, integrante del programa Enmendar Relaciones de la Fundación Catherine Donnelly, el proceso participativo de otorgamiento de donativos permite una

valiosa polinización cruzada. “El aprendizaje y la creación de capacidades ocurren en círculos de intercambio regionales y locales, donde se derrumban las barreras que existen entre las personas que se movilizan, organizan e inciden a favor de sus comunidades”. Al relacionarse, por ejemplo, con integrantes de movimientos a favor de los derechos de inmigrantes, indígenas e individuos con discapacidades, promueve “respuestas colectivas y nuevas formas de relaciones personales ... Por lo tanto, además de entender que todos enfrentamos desafíos personales, también vemos cómo se relacionan a nivel sistémico”.

### PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

- ◆ En los esfuerzos de su organización por planificar o implementar un proceso participativo de entrega de donativos, ¿se perciben con claridad todos los elementos centrales? De no ser así, ¿qué se puede hacer para garantizar que se hayan incluido?
- ◆ ¿Qué valores fundamentales sustentan sus esfuerzos participativos de asignación de donativos?
- ◆ ¿Qué otro tipo de prácticas participativas contribuirá usted al proceso de otorgamiento de donativos? ¿Sus pares participarán en el desarrollo de estrategias?
- ◆ ¿Cómo garantizará la transparencia en cada paso del proceso?
- ◆ ¿Hasta qué punto su esfuerzo ayudará a fortalecer el campo o movimiento en general que se encuentra detrás de cada donativo?
- ◆ ¿Cómo puede involucrar a sus colegas para ayudar a agilizar los procesos de solicitud y de elaboración de informes?
- ◆ ¿Existen otros elementos medulares que podrían agregarse a esa lista?



# Beneficios del proceso participativo de otorgamiento de donativos

Los elementos clave del financiamiento explorados en el capítulo anterior son también sus beneficios, hecho que quizás no sorprenda nadie, y deliberadamente se corresponden entre sí. El personal y fideicomisarios de la Fundación que adoptan el enfoque participativo esencialmente lo utilizan debido a sus elementos centrales.

A continuación, se encuentran los beneficios que los donantes participativos citan con mayor frecuencia:

- ◆ Permite un proceso de toma de decisiones más reflexivo e informado.
- ◆ Fortalece la confianza y la credibilidad entre los donantes y los grupos de apoyo con quienes trabajan.
- ◆ Promueve la diversidad, la equidad y la inclusión, tanto en el proceso como en los resultados.
- ◆ Ofrece a los participantes la oportunidad de compartir información, establecer redes y desarrollar esfuerzos de colaboración, todo lo cual fortalece en general a los movimientos a los cuales pertenecen.
- ◆ Permite a los donantes identificar nuevas iniciativas y asumir más riesgos.

## PERMITE UN PROCESO DE TOMA DE DECISIONES MÁS REFLEXIVO E INFORMADO.

Al igual que muchos donantes participativos, Katy Love, de la Fundación Wikimedia, cree de manera inflexible en que otorgar donativos de manera participativa no sólo implica compartir el poder; se trata también de tomar buenas decisiones de financiamiento. Explicó también: “Al democratizar la toma de decisiones y permitir que determinen las inversiones las personas que tienen mayor experiencia y conocimientos expertos en un tema dado, se puede lograr una asignación más consciente de donativos y de mayor impacto”.

Nadia van der Linde del Fondo Red Umbrella comparte cómo en su institución, miembros de comunidades de todo el mundo leen y analizan los donativos bajo consideración,

proceso que, según ella, genera mejores resultados. “Estos paneles de revisión por pares lo toman tan en serio porque conocen mejor las consecuencias de no obtener el donativo. Es muy diferente a tener una persona sentada detrás de un escritorio tomando decisiones con base en las propuestas que en su opinión son las más destacadas y por esa razón creemos que nuestro proceso otorga donativos de forma más estratégica”.

***“Al democratizar la toma de decisiones y permitir que determinen las inversiones las personas que tienen mayor experiencia y conocimientos expertos en un tema dado, se puede lograr una asignación más consciente de donativos y de mayor impacto”.***

– KATY LOVE

Una financiadora que trabajó para una iniciativa de donación de las Naciones Unidas comentó que la incomodaba depender de “tres personas sentadas en una sala tomando decisiones” porque nunca habían estado en los países donde estaban invirtiendo, ni tenían experiencia alguna en las cuestiones abordadas. Asimismo, había una tendencia a preferir organizaciones que “se veían bien en el papel”. Ahora que es una donante participativa, se siente más confiada en las decisiones de financiamiento porque “si cometemos un error, es con base en información que obtenemos de personas que trabajan dentro del movimiento en esos asuntos; no soy nada más yo, una sola oficial de programas, quien toma la decisión. Además, todos aprendemos juntos de nuestros errores”.

Si bien no todos los programas de otorgamiento de donativos se encuentran desconectados de las comunidades donde invierten, muchas fundaciones aún operan de forma tal que les impide mantenerse cerca de los hechos que ocurren en campo. Esa información puede ser extremadamente importante en el desarrollo de estrategias efectivas, así como en la toma de buenas decisiones de donación. “No hay duda que traer colegas al desarrollo de estrategias ofrece a los donantes la oportunidad de aprender acerca de las regiones y contextos donde asignan fondos, oportunidad que no existiría si la oficial de programas trabajara sola”, dice Jovana Djordjevic de FRIDA | El Fondo de Jóvenes Feministas. “Debido a que involucramos a tantas personas diferentes, podemos ver dónde tienen sentido nuestras estrategias. Obtenemos un mejor análisis de la situación y de las necesidades de los grupos”.

### **FORTALECE LA CONFIANZA Y LA CREDIBILIDAD ENTRE LOS DONANTES Y LOS GRUPOS DE APOYO CON QUIENES TRABAJAN.**

Nim Ralph, del Fondo Edge, cree que para la confianza se empieza a generar cuando los financiadores renuncian a sus propias expectativas de resultados y respetan la sabiduría de las personas que participan en el proceso. Admite que esa actitud puede representar un desafío para los donantes que tienen el poder.

***“Cuando los donantes intervienen y no proporcionan fondos de manera participativa, pueden exacerbar la desconfianza, incluso entre organizaciones alineadas a la misión”.***

– ANÓNIMO

Poco después de que Cecilia Clarke se convirtiera en la nueva directora de la Fundación Comunitaria de Brooklyn, que siempre había operado más bien como banco, comenzó a generar confianza en la comunidad al utilizar un enfoque participativo para diseñar estrategias, mismo que llevó a la creación de un proceso participativo de entrega de donativos. La razón es que deseaba orientar a la Fundación hacia una mentalidad comunitaria y comprometida al intercambio. “Quería que la Fundación transmitiera la idea de que no éramos expertos, pero contábamos con la comunidad para mantenernos informados. Ese mensaje también me ayudó, como nueva directora, a orientar a nuestra junta directiva hacia una nueva dirección porque pude decir qué quería y

### **RECALENTAR...**

“Cuando se toman decisiones colectivamente y existe una estructura organizacional horizontal, se genera mucha mayor honestidad en el proceso y más compromiso cívico. Asimismo, el sentido de pertenencia entre los líderes de base locales es radicalmente diferente que el de un proceso de arriba hacia abajo donde a los grupos se les infantiliza de forma patriarcal. Vemos mayor voluntarismo y más inversión local en las iniciativas cuando las personas se apropian del proceso. Vemos aprendizaje a nivel comunitario que se utiliza en otras iniciativas. El liderazgo tiende a permanecer más dentro de la comunidad cuando hay procesos participativos que con un contexto filantrópico tradicional, donde el liderazgo local a menudo se exilia hacia una fundación grande que les haya apoyado con anterioridad o a otras organizaciones sin fines de lucro también de gran tamaño. Vemos un sentimiento de orgullo cuando se lleva a cabo una iniciativa de manera colectiva y más auténtica. Y hay más creatividad en el proceso”.

– MOUKHTAR KOCACHE

necesitaba la comunidad, no aquello que según yo debía ser la visión”.

La confianza resulta difícil de desarrollar y cuando se pierde puede acarrear consecuencias graves. Un donante participativo cuenta la historia de otro donante que otorgó grandes sumas a un conjunto de organizaciones, pero insistió en la microgestión de sus esfuerzos. Con el tiempo, los donatarios comenzaron a cambiar sus programas para acoplarse a los deseos del donante, en lugar de llevar a cabo las actividades que según sus compañeros se necesitaban en la región. Lo anterior ocasionó que sus colegas perdieran la confianza en esas organizaciones y cuestionaran su compromiso hacia objetivos de mayor alcance del movimiento. ¿Cuál es la lección? “Cuando los donantes intervienen y no proporcionan fondos de manera participativa, pueden exacerbar la desconfianza, incluso entre organizaciones alineadas a la misión”.

### **PROMUEVE LA DIVERSIDAD, LA EQUIDAD Y LA INCLUSIÓN, TANTO EN EL PROCESO COMO EN LOS RESULTADOS.**

Los financiadores hablan sobre la necesidad y / o el deseo de una mayor diversidad en sus instituciones, procesos y poblaciones atendidas, y el otorgamiento participativo de donativos ofrece una opción viable. Como dice Mutisya Leonard de UHAI EASHRI, “los valores de inclusión y

diversidad se integran en el proceso mismo". Debido a que los participantes tienen una comprensión más íntima de los problemas, redes, recursos y disparidades en sus comunidades, un proceso que comparta el poder permite que emerja ese conocimiento.

Para la construcción de una estructura participativa diversa y equitativa de otorgamiento de donativos es fundamental la confianza, la transparencia y la cesión de poder. La confianza se fomenta mediante la toma compartida de decisiones, proceso en el cual los participantes tienen privilegios y poder que a menudo son inaccesibles para ellos.

***“Los valores de inclusión y diversidad se integran en el proceso mismo”.***

– MUTISYA LEONARD

Muchos donativos participativos se han estructurado en torno a comunidades donde sus miembros han sido marginados porque según los profesionales, se necesita escuchar sus voces en las decisiones que tradicionalmente se han tomado sin su participación. Una mayor diversidad e inclusión de personas con distintas identidades también enriquece la conversación y ayuda a alterar los patrones de financiamiento que impiden que lo reciban las comunidades que más lo necesitan. De manera similar, la comunicación transparente sobre necesidades, objetivos, estrategias y decisiones neutraliza el secretismo que puede alimentar la discriminación, la corrupción y la malversación.

Por ejemplo, el programa Donativos para el Cambio de Maine Initiatives se asegura de que su comité de asignación de donativos represente a las poblaciones del estado en términos de género, clase, raza y cultura, entre otros, política que produce una mezcla de personas que normalmente no se encuentran en la misma mesa. “Usamos este proceso para crear relaciones y capital social en nuestra comunidad”, dice Philip Walsh. “También ha sido instrumental en la creación de estrategias más efectivas para abordar inequidades porque la comunidad cuenta con mayor conocimiento, sabiduría, experiencia y redes sociales para promover la justicia racial. Nuestro proceso fue diseñado para hacer uso de esos recursos comunitarios colectivos”.

Sadaf Rassoul Cameron, del Proyecto Kindle, señala que además de la diversidad racial, étnica, de género y de otras formas de diversidad demográfica, también es importante

tener pluralidad de experiencia, conocimiento y / o experiencia de vida en los procesos porque existe grandes diferencias dentro de cada una de esas áreas. Por ejemplo, “las personas pueden tener distintos niveles de experiencia o conocimiento sobre un problema y por ello es importante representar el mayor número posible de diversos puntos de vista a lo largo del espectro”.

Redefinir quién es el experto también es importante para comprender la importancia de la diversidad y la inclusión porque, tradicionalmente, se ha creído que los expertos son personas con rigor académico, reputación o acreditación. Los donantes participativos opinan que la experiencia también se refleja en la experiencia de vida y en las percepciones de la gente.

**OFRECE A LOS PARTICIPANTES LA OPORTUNIDAD DE COMPARTIR INFORMACIÓN, ESTABLECER CONTACTOS Y DESARROLLAR ESFUERZOS DE COLABORACIÓN, TODO LO CUAL FORTALECE EN GENERAL A LOS MOVIMIENTOS A LOS CUALES PERTENECEN.**

Muchos donantes participativos tienen intenciones de incorporar oportunidades para que los activistas y sus pares se reúnan para compartir ideas, elaborar estrategias y crear planes de acción en conjunto. FRIDA | El Fondo de Jóvenes Feministas, por ejemplo, celebra reuniones anuales en cada región y subregión donde trabaja. Esas reuniones ayudan a enriquecer las conversaciones generales sobre la dirección estratégica para cada organización y el movimiento en general y crean redes de aprendizaje robustas para que sus colegas se enteren de qué funciona y qué no.

***“Al unirse en procesos participativos, las comunidades pueden entablar relaciones sólidas en todo el sector”.***

– NADIA VAN DER LINDE

Lo anterior adquiere especial relevancia para colegas que normalmente no tienen muchas oportunidades para reunirse, dice Jovana Djordjevic. Ese tipo de reuniones es importante porque ayudan a las activistas a sentirse vinculadas a un movimiento más amplio. Asimismo, FRIDA cuenta con una plataforma digital para compartir conocimientos que permite a las organizaciones comunicar qué llevaron a cabo y de qué manera. Las donatarias llenan un formulario de fortalecimiento de capacidad que permite evaluar sus habilidades e identificar las áreas donde necesitan ayuda,

documento que FRIDA utiliza como base para su programa de aprendizaje entre pares.

Nadia van der Linde cree firmemente que la práctica participativa crea conexiones más sólidas entre las comunidades. “El proceso ofrece a los participantes una comprensión más clara de las áreas en que trabajan; la capacidad de abordar brechas; las redes para abogar colectivamente por el cambio de política, y un mayor sentido de pertenencia”. Añade que esto último, “es de particular importancia para las comunidades marginadas y vulnerables”. Al unirse en procesos participativos, las comunidades pueden entablar relaciones sólidas en todo el sector, “al permitir conversaciones honestas y el desarrollo de redes de apoyo mutuo y de mentoría que perduran mucho más allá del periodo de los donativos”.

### **PERMITE A LOS DONANTES IDENTIFICAR NUEVAS INICIATIVAS Y ASUMIR MÁS RIESGOS.**

Moukhtar Kocache del Fondo Rawa cree que uno de los principales impulsores de la asignación participativa proviene de la tendencia de las fundaciones tradicionales a apoyar “un tipo de programación y desarrollo organizacional que no son muy creativos ni incluyentes”. Comenta que si bien las fundaciones pueden iniciar su labor al ofrecer apoyo a organizaciones o movimientos de base, con el tiempo, “empiezan a financiar a los mismos grupos y, por lo general, no son los grupos comunitarios pequeños o emergentes que realizan intervenciones realmente creativas o responden de manera más auténtica a las necesidades de sus comunidades. Como resultado, muchas soluciones, la autonomía y la creatividad no reciben apoyo, situación en especial patente entre jóvenes y grupos marginados”.

Las decisiones de financiamiento que se basan en el conocimiento colectivo de pares y no en el de uno o dos profesionales sentados en una oficina, pueden dar a los

inversionistas la oportunidad de asumir más riesgos, dice Mutisya Leonard, porque “usted se asocia con personas en campo que saben qué pasa y pueden darle retroalimentación rápida sobre su avance. Asimismo, conocen a quienes solicitan fondos y por ello saben en quién le conviene más invertir. En resumen, no lo sacan del proceso después de haber escrito el cheque”. Por otra parte, agrega, es un buen control de diligencia, que puede ahorrar costos para las fundaciones.

Tomar decisiones sin la participación de los miembros de la comunidad directamente involucrados en un problema es en sí mismo un riesgo porque excluye el conocimiento contextual que resulta esencial para un buen proceso de otorgamiento de donativos. El Proyecto Kindle depende de participantes de la comunidad para identificar y apoyar proyectos con potencial fuera de la filantropía convencional, es decir, aquellos con menos posibilidades de recibir fondos. Al proporcionar un donativo sin condiciones, permiten que las semillas de una idea germinen con el tiempo.

### **PREGUNTAS DE DISCUSIÓN**

- ◆ En su opinión, ¿qué razones son las más convincentes para llevar a cabo donativos con un enfoque participativo? ¿Cuál resonaría más con sus colegas y por qué?
- ◆ ¿Hay beneficios no incluidos en nuestra lista que en su opinión resultarían atractivos para colegas que escépticos del enfoque?
- ◆ ¿Cómo se podrían beneficiar sus donatarias actuales al participar en el proceso de asignación de financiamiento?
- ◆ ¿Esos valores se alinean con algunos de sus objetivos actuales?

## ¿LA SIGUIENTE OLA DEL PROCESO PARTICIPATIVO DE ENTREGA DE DONATIVOS?<sup>3</sup>

En los últimos años, ha aumentado el interés en los enfoques participativos para la filantropía en los donantes, tanto entre aquellos que desean adoptarlos como entre quienes buscan apoyar los enfoques participativos de otros. ¿Por qué?

**Existe una conciencia cada vez mayor de que las prácticas de otorgamiento de donativos a puertas cerradas no conducen al cambio deseado.** A pesar de los esfuerzos de la filantropía para mejorar la rendición de cuentas al público, las críticas sobre la falta de transparencia del campo siguen en aumento. Lo anterior refleja no solo la disminución de la confianza del público en las instituciones, sino también una reacción violenta contra el “establishment” que ha sacudido a los medios, la educación y la política. En ese contexto, algunas fundaciones empiezan a prestar mayor atención a aprender de quienes buscan servir, en lugar de perpetuar el enfoque de arriba hacia abajo, impulsado por expertos, que tradicionalmente ha caracterizado su trabajo. Ese alejamiento de la forma usual de trabajar—y saber la importancia del acceso y la transparencia—también ha llevado a las fundaciones a experimentar qué sucede al involucrar a quienes no otorgan donativos en actividades tales como identificar prioridades de financiamiento, crear lineamientos y tomar decisiones de financiación.

**El “poder de las personas” va en aumento. Las tecnologías actuales brindan acceso a sistemas e instituciones que alguna una vez se encontraban bajo el control de expertos y otros guardianes.** En medio de crecientes temores por las amenazas a la democracia, ha habido un aumento en el número de organizaciones de la sociedad civil a escala internacional, mismas que forman parte de una revolución asociativa global que subraya la participación cívica, el empoderamiento, la igualdad y la justicia. Aunque muchas sociedades no occidentales tienen una larga historia de participación mediante estructuras horizontales dirigidas por la comunidad, esos modelos y valores se institucionalizan cada día más en todo el mundo.

**Las organizaciones se vuelven más fluidas.** La velocidad y los distintos lugares donde hoy ocurre el cambio han impulsado a las organizaciones a adaptarse estructuralmente. Hoy en día, existe una marcada transición, de usar jerarquías, departamentos rígidos y asignaciones de trabajo para adoptar sistemas optimizados que permiten la colaboración, la apertura y la toma de decisiones horizontal. Algunas organizaciones renuncian por completo a las estructuras físicas y se transforman en entidades virtuales o redes que pueden ser más rentables y ágiles. En ese nuevo mundo, las fundaciones que continúan operando en entornos tradicionales, estrechamente controlados y de arriba hacia abajo corren el riesgo de perder relevancia, además de empleados y socios.

**Las nuevas generaciones impulsan novedosas actitudes y enfoques hacia la filantropía y el cambio social.** El cambio social está siendo reconfigurado por las actitudes y capacidades de los jóvenes que crecieron con Internet y adoptan su eficiencia, transparencia, acción de abajo hacia arriba y espíritu de creación conjunta. Asimismo, desafían las nociones convencionales de liderazgo jerárquico, al preferir la colaboración y los arreglos horizontales donde “todos son líderes”. Los jóvenes aportan a la filantropía una mentalidad similar; prefieren los círculos de donación, el microfinanciamiento colectivo y otros donativos caritativos que resaltan el consenso, la apertura y la toma de decisiones de forma colaborativa, en vez de los procesos tradicionales que se producen “a distancia” o “en secreto”. De hecho, el otorgamiento de donativos por parte de jóvenes es la forma más balanceada de otorgamiento de donativos participativos.

**La mayor integración de las culturas resalta la necesidad de atraer más voces.** Los cambios demográficos obligan a las instituciones tradicionales a reexaminar su forma de operar. Para 2043, más del 50% de la población de Estados Unidos será de personas de color.<sup>4</sup> La tecnología, la globalización y los viajes también han aumentado la exposición a diferentes tradiciones, experiencias y perspectivas. Como resultado, los activistas empiezan a reconocer la necesidad de volverse más incluyentes al incidir a favor de leyes y normas que representen y aborden con precisión los problemas que enfrentan las personas.

**Los problemas públicos son demasiado complejos para que expertos o instituciones definidos tradicionalmente los resuelvan por sí solos.** Debido a que muchos de los desafíos que enfrentan las personas son demasiado complejos como para que los resuelva un grupo de expertos o instituciones, entonces funcionarios públicos, líderes de organizaciones sin fines de lucro, administradores escolares y otros responsables de la toma de decisiones han empezado a pedir más ayuda del público. Involucrar a voces más diversas en la toma de decisiones de la comunidad orienta y enriquece esos procesos a manera de generar confianza y colaboración, hecho que puede conducir a mejores resultados. Uno de los mejores ejemplos de ellos es el presupuesto participativo, que se implementó en la ciudad brasileña de Porto Alegre y desde entonces se ha extendido a más de 1500 ciudades en América Latina, América del Norte, Asia, África y Europa.<sup>5</sup>

## EXPERIENCIAS QUE DESEAMOS COMPARTIR—REFLEXIONES DE LOS PARTICIPANTES

Preguntamos a un grupo de pares qué hicieron las fundaciones y los donantes para ayudarles a sentirse comprometidos y empoderados como socios—en igualdad de circunstancias—en el proceso participativo de otorgamiento de donativos. A continuación presentamos sus respuestas.



### **NOS ESCUCHARON Y VALORARON Y CONFIARON EN NOSOTROS.**

Si bien era su trabajo asegurarse de que nos apegáramos a lo programado, también eran excelentes para escucharnos y darnos su opinión y realmente pusieron atención a nuestras ideas y conclusiones. Lo más importante fue que realmente se remitieron a nuestra experiencia cuando se trataba de tomar decisiones. Esa sensación de confianza e interés en que participáramos plenamente en el proceso fue fundamental para la experiencia. - *Karina de Sousa*

¡Nos escucharon! Respetaron y valoraron mi opinión y confiaron en nosotros totalmente. No es común que los financiadores confíen en que el proceso evoluciona como debe. - *Ishbel Munro*

### **CREARON UN ESPACIO SEGURO PARA NOSOTROS.**

Crearon un espacio seguro y de igualdad basado en valores que todos compartíamos y modelaron un comportamiento poderoso, pero de respeto. Supusieron lo mejor y confiaron en que cumpliríamos con las expectativas. - *Ihotu Ali*

Resultó difícil para una mujer indígena que era miembro de nuestro comité rector porque la forma de trabajar era diferente desde el punto de vista cultural, y se sintió desempoderada. En vez de simplemente decir “Ah, bueno” y buscar otra representante como lo hacen muchas organizaciones, la fundación tomó medidas para convertir a la institución en un espacio seguro y abordar el caso. Trajeron a una persona que apoyara a la mujer indígena, purificaron el espacio antes de la reunión e incorporaron un ejercicio para equilibrarse o una oración y un ritual de limpieza para iniciar las reuniones. El facilitador nacional se acercó a la persona de apoyo para que le aconsejara cómo ser más incluyente. - *Ishbel Munro*

### **NOS AYUDARON A CONSTRUIR RELACIONES SÓLIDAS ENTRE NOSOTROS.**

Hicieron un trabajo increíble de creación de comunidad entre los equipos de donatarios en el poco tiempo que tuvieron para ello. Se logró por medio de diálogos formales sobre temas relevantes, guiados por facilitadores, y con reuniones sociales informales donde simplemente pudimos llegar a conocernos. - *Angela Butel*

Es imposible contar todo lo que ha hecho la fundación para hacerme sentir empoderada. Durante mi primera visita al sitio, otro becario preguntó a la representante de nuestra Fundación si seríamos los únicos que hablarían. Sonrió y dijo: "Sí, esa es la idea". La confianza que tuvo en nuestra capacidad y que nos expresó en ese momento fue increíblemente empoderadora y es sólo un ejemplo de las muchas veces que ha sucedido. Una fuente de empoderamiento más personal es la experiencia transformativa de compartir un espacio con alrededor de veinte mujeres jóvenes y adultas que verdaderamente son algunas de las personas más inteligentes que conozco y que trabajan con la fundación para hacer cosas increíbles para la comunidad de la cual soy parte. Trabajar con ellas me dio modelos de conducta con los cuales interactúo en la vida real, en lugar de las celebridades pretenciosas que acostumbro ver; tienen los pies en la tierra, pero son apasionadas y tenaces, atributos que admiro y trato de adoptar. - *Kali Hough*

La parte más gratificante de esa experiencia fue vernos a cada uno reflexionando y creciendo, profundizando continuamente nuestras mutuas relaciones, siendo honestos, luchando y lidiando juntos con los problemas, y sabiendo que nuestra sabiduría colectiva nos ayudará a superar las dificultades. - *Ishbel Munro*

### **PRIORIZARON LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN.**

Los comités participativos de asignación de financiamiento de la Fundación de Mujeres de Nueva York reúnen mujeres de todo tipo de experiencias y antecedentes. En cada uno de mis equipos, he tenido el privilegio de trabajar con personas increíblemente interesantes, que comparten valores y un sentido de compromiso hacia nuestra comunidad. En el comité participativo de revisión, resultó en particular significativo trabajar con otras jóvenes de color y reunirnos con organizaciones que apoyan a niñas y mujeres jóvenes de color.<sup>4</sup> - *Karina de Sousa*

### **FUERON CUIDADOSOS CON LA PLANIFICACIÓN.**

El equipo fue en extremo atento, desde la gestión de la programación hasta asegurarse que los miembros del panel estuvieran conectados y familiarizados entre sí. El proceso fue deliberado y significativo. Queda claro que el equipo ha perfeccionado sus procesos para la entrega de donativos y que ha utilizado las mejores prácticas para empoderar a los miembros de su panel a fin de que sean lo más abiertos y atentos posible al entrevistar a posibles donatarios y hacer sus recomendaciones. - *Vince Wong*

La fundación dotó a cada equipo de oficiales de programa increíbles que fueron muy atentos al proporcionar orientación y dirección durante todo el proceso de otorgamiento de donativos. - *Karina de Sousa*

### **NOS AYUDARON A APRENDER SOBRE FILANTROPÍA Y ASIGNACIÓN DE DONATIVOS.**

Aprendí mucho sobre los procesos de otorgamiento de donativos y la priorización de los donantes. Todos los procesos de revisión y participación son abiertos, claros y transparentes para los miembros del comité de asignación participativa de donativos (PGC). También aprendí y crecí gracias a los requisitos y compromisos hacia la confidencialidad y el manejo de conflictos. La diversidad del PGC garantiza la protección de los intereses de las voces marginadas. Cada vez que surgen desacuerdos y conflictos de opinión entre los miembros del PGC, nos adherimos al proceso y políticas establecidos para resolverlos mediante voto o consenso. Las deliberaciones y las decisiones de financiamiento del PGC carecen de estigma y no discriminan; no tienen prejuicios de género, identidad de género u orientación sexual. He aprendido mucho por formar parte del PGC. - *Hamil Salum*

### **NOS DIERON DINERO PARA DISTRIBUIRLO.**

Siempre me hicieron sentir que al hacer mi trabajo realizaba una labor importante dentro de la comunidad, pero fue de enorme importancia que me dieran dinero real para distribuirlo. - *Erika Wanenmacher*

Una vez fui donatario trabajando en circunstancias adversas. Sentarme a la mesa con las personas que tienen la chequera y ayudar a tomar esas decisiones ha sido una experiencia profunda para mí. Es un privilegio estar en esa mesa, y no lo doy por hecho.

- *William Rowland*

# Los desafíos del enfoque participativo de entrega de donativos

Todos los enfoques filantrópicos enfrentan desafíos, y el otorgamiento participativo de donativos no es la excepción. Pero los financiadores participativos dicen que, si bien el enfoque puede resultar complejo y con sutilezas, no hay razón para rechazarlo sin más. De hecho, lidiar con esos desafíos es parte del enfoque mismo.

Como señala Allison Johnson Heist de Headwaters, la Fundación para la Justicia, “surgirán problemas y preguntas difíciles en el proceso, en especial en lo tocante al poder, y esto no es malo. Sólo es parte de ese estilo de trabajo”.

Al profundizar en esos temas en vez de evitarlos, los financiadores que quieran entregar o refinar sus donativos participativos entenderán y apreciarán mejor las experiencias y conocimientos de sus pares y los integrarán al proceso. Los donantes también deben darse cuenta de que quizás no siempre existan soluciones fáciles a los desafíos que surjan. Lo importante es reconocerlo y luego tomar medidas para abordarlos con honestidad.

Entre los desafíos que comúnmente se mencionan se encuentran los siguientes:

- ◆ El financiamiento participativo puede requerir gran número de recursos.
- ◆ La entrega participativa de donativos puede implicar riesgos de seguridad.
- ◆ La entrega participativa de donativos a veces puede generar conflictos de interés.
- ◆ En ocasiones resulta difícil garantizar la representatividad.
- ◆ El financiamiento participativo no elimina el potencial de sesgo.
- ◆ Las decisiones tomadas mediante un proceso participativo de otorgamiento de donativos pueden diferir de aquello que desea la institución donante.
- ◆ La participación de la comunidad podría darse por hecho.

- ◆ La entrega participativa de donativos puede resultar difícil de medir.
- ◆ La asignación participativa puede no resultar adecuada para todos los financiadores.

## EL FINANCIAMIENTO PARTICIPATIVO PUEDE REQUERIR GRAN NÚMERO DE RECURSOS.

Los donantes participativos reconocen que esos procesos tienden a requerir más tiempo y, en algunos casos, son más costosos que los enfoques más tradicionales de otorgamiento de donativos. “Esto tomó mucho más tiempo de personal del que esperábamos”, señala Erica Lim de la Fundación Arcus. “Los participantes son voluntarios y por ello, resulta difícil programar reuniones y que la gente llegue a tiempo. La coordinación puede ser difícil. Internamente, implica mayor carga para nuestro equipo de programa que administra el proceso”.

***“En este proceso se plantearán problemas y preguntas difíciles, especialmente sobre el poder, y esto no es malo. Es sólo parte de hacer el trabajo de esta manera”.***

– ALLISON JOHNSON HEIST

El tiempo es otro problema que afecta la capacidad de los colegas para participar, algo que los donantes olvidan. “Lo más desafiante para mí fue simplemente poder reservar el tiempo suficiente para participar”, dice Angela Butel, contraparte donante de Headwaters, la Fundación para la Justicia. “Deseaba hacer contribuciones muy reflexivas al



proceso, así que tuve que decir 'no' a algunas cosas para sacar tiempo suficiente de entre mis otras responsabilidades". Los financiadores deben reconocer que los colegas hacen malabarismos para cumplir con sus responsabilidades derivadas del proceso participativo y las relacionadas con su vida profesional y personal.

Entre los costos del proceso se encuentran la traducción de materiales a distintos idiomas, configurar y monitorear procedimientos de solicitud y revisión de propuestas en línea, pagar a facilitadores capacitados y asegurarse de proporcionar espacios adecuados para reuniones, alimentos, tiempo y presupuesto para cubrir gastos de viaje para las reuniones de pares. La traducción de solicitudes de financiamiento, por ejemplo, puede oscilar entre \$ 600 y \$ 12000 dólares estadounidenses. Crear un sitio web capaz de manejar todos los aspectos del proceso de solicitud puede costar miles más.

***"While it may be more costly to have lots of people making these decisions versus one person at a desk, we've found that the people who participate in this process add a lot of value to our work".***

– NADIA VAN DER LINDE

Los donantes participativos argumentan que los beneficios del proceso superan con creces cualquier costo adicional. Algunos opinan que es más probable que fallen las decisiones de financiamiento que no se basan en información proporcionada por la gente de la localidad y que también pierdan tiempo y dinero. Otros justifican los costos adicionales como cruciales para hacer mejores donativos.

Asimismo, los donantes participativos perciben lo anterior como elementos de un proceso que ofrece una amplia gama de recursos, no sólo dinero, pero donantes que no hayan usado el enfoque participativo pueden considerarlos elementos de disuasivos. Si optaran por no utilizarlo, se perdería una oportunidad, dice Diana Samarasan, porque "en realidad cuesta menos incorporar ese enfoque a los programas durante la fase de diseño que adaptarlo a un programa o sistema institucional afianzado, porque puede resultar costoso y consumir mucho tiempo".

Algunos donantes participativos no están de acuerdo en usar análisis tradicionales de costo-beneficio como los antes mencionados porque se enfocan en la eficiencia más que en la eficacia. "Sí, puede resultar costoso consultar e involucrar a las personas en la toma de decisiones", dice Mutisya Leonard de UHAI EASHRI. "Pero esa crítica no considera los resultados ni el impacto del proceso como parte de la ecuación de costo-beneficio. Por ejemplo, hemos visto que nuestro proceso crea más confianza entre pares. ¿Dónde encaja ese resultado en el análisis de costo-beneficio habitual?" Nadia Van der Linde concuerda: "Si bien puede ser más costoso tener a mucha gente tomando esas decisiones en vez de una sola persona en un escritorio, hemos descubierto que quienes participan en el proceso añaden mucho valor a nuestro trabajo. Es un beneficio que debe integrarse a la ecuación de costo-beneficio".

Chris Cardona de la Fundación Ford sugiere que en vez de hablar de la relación costo-beneficio de la entrega participativa de donativos, sería mejor preguntar cuáles es el precio de no implementar enfoques participativos. "Si las fundaciones tuvieran mayor contacto con los pares desde el principio y entablaran relaciones mutuas de responsabilidad y rendición de cuentas, ¿tendríamos que pagar costosos procesos de evaluación y desarrollo de estrategias? ¿O tendríamos socios estratégicos y reflexivos a lo largo del proceso que, de hecho, nos ahorrarían dinero a largo plazo?"

### **LA ENTREGA PARTICIPATIVA DE DONATIVOS PUEDE IMPLICAR RIESGOS DE SEGURIDAD.**

Si bien la apertura y la transparencia en el proceso se promocionan ampliamente como beneficios del enfoque participativo de donativos, existen situaciones que pueden poner en peligro a los participantes. Por ejemplo, es importante que todos los donantes panelistas del Fondo International Trans sean trans-identificados, pero esa transparencia puede hacer más visibles a las personas de la comunidad trans, situación que puede tornarse peligrosa para algunos, dice Broden Giambro.

Nadia van der Linde, del Fondo Red Umbrella, cuya labor se centra en trabajadoras del sexo comercial, aconseja a sus colegas tener cuidado de no revelar a nadie su profesión porque podría convertirlas en objeto de violencia motivada por actitudes de odio o por leyes estatales. "Si los donantes no se han percatado de ello, podrían inadvertidamente poner a alguien de su panel de revisión de pares o de su junta

directiva en una situación peligrosa”. Lo anterior significa que aquello que suceda como parte del proceso de otorgamiento de donativos, incluidas las personas, debe permanecer en la oficina y no revelarse.

Asimismo, hay contextos políticos a considerar, dice Erica Lim de la Fundación Arcus. “En Rusia, donde realizamos actividades de financiamiento, el contexto es muy hostil debido a la propaganda contra las personas LGBT y las leyes que dificultan la intervención de agentes extranjeros, situación que hace mucho más difícil conseguir dinero para activistas y aún más cuando se trata de utilizar un enfoque participativo, porque la seguridad se vuelve una preocupación”. El Fondo de Acción Urgente, que ofrece donativos de respuesta rápida, ha tenido experiencias similares, dice Caitlin Stanton. “La mayor parte de las solicitudes provienen de grupos internacionales que realizan esfuerzos que podrían ponerlos en peligro extremo si sus identidades se revelaran al público. Ese tipo de preocupaciones sobre la seguridad es una de las razones por las cuales no resulta aconsejable adoptar un enfoque participativo en el ámbito de decisiones sobre donativos. Por ello, intentamos otras formas de involucrar a las personas, tales como revisar las donaciones que se han realizado, sugerir modificaciones a la estrategia, identificar áreas prioritarias y dirigir las actividades de ayuda”.

## LA ENTREGA PARTICIPATIVA DE DONATIVOS A VECES PUEDE GENERAR CONFLICTOS DE INTERÉS.

Al igual que con la mayoría de los procesos de financiamiento, pero en particular, como la asignación participativa de donativos involucra directamente a las personas más afectadas y que trabajan en los temas que les ocupan, surgen conflictos de interés. Ejemplo de ello, dice Nadia van der Linde del Fondo Red Umbrella, es cuando los participantes que forman parte de sus comités de revisión comienzan a abogar a favor de enviar más fondos a sus regiones o comunidades. “Esas conversaciones pueden resultar muy difíciles. Sin embargo, tratamos de ser realmente transparentes acerca de los acontecimientos y de alentar a colegas a desafiarse entre sí, si creen que alguien trata de dirigir los fondos de manera inapropiada hacia sus intereses particulares”.

De manera similar a los esquemas tradicionales de otorgamiento de donativos, no hay una sola forma de “manejar” esas relaciones complejas. Un enfoque utilizado por los donantes tanto tradicionales como participativos es solicitar a todos los donantes que llenen un formulario que indique sus afiliaciones organizacionales u otras fuentes de

conflicto potenciales. Si un revisor tiene conexiones con las personas u organizaciones solicitantes, pueden retirarse de las conversaciones o no votar sobre la asignación de fondos.

Otra estrategia es simplemente aceptar que en ese proceso—como en cualquier otro que tenga gran diversidad de participantes y cada uno de ellos con sus propias redes y relaciones—existirá mayor potencial de conflictos de interés, aunque no necesariamente tiene que ser algo malo. Por el contrario, puede representar una oportunidad para usar esas relaciones—y el conocimiento que conllevan—como parte del proceso.

***“Las personas no son pizarras en blanco: sus conocimientos, experiencias y relaciones pueden contribuir a discusiones más discutidas”.***

– ALLISON JOHNSON HEIST

El enfoque de Headwaters capta aspectos de ambas estrategias porque “los conflictos de interés nunca son tan fáciles de entender como parecen”, señala Allison Johnson Heist. Para enfrentar conflictos de interés más sutiles, Headwaters mantiene conversaciones cara a cara para determinar si existe algún sesgo que les impida tomar decisiones imparciales. Al mismo tiempo, Heist entiende que las personas no son pizarras en blanco y que sus conocimientos, experiencias y relaciones pueden contribuir a discusiones más francas.

Moukhtar Kocache del Fondo Rawa agrega: “Nos hemos traumatizado tanto en filantropía para desarrollar métodos artificiales de transparencia y rendición de cuentas que hemos eliminado un factor muy importante y esencial para las relaciones sociales dinámicas y sanas: conocimiento personal e íntimo y autonomía y visiones individuales. En la filantropía tradicional, si conociera a un grupo que solicitara un donativo, no podría formar de la decisión correspondiente. ¿Pero acaso esa forma de proceder no castra el capital personal y social que puede ser realmente importante para tomar decisiones respecto a quién nos interesa apoyar?”

En general, los donantes participativos coinciden en que descubrir qué es un verdadero conflicto de interés es un arte, no una ciencia. Se recomienda que todos los financiadores, participativos o no, reconozcan los conflictos de interés y piensen de qué manera pueden transformarlos en algo útil,

en vez de obstáculos, para el proceso de toma de decisiones si se les da el espacio apropiado para ventilarlos y resolverlos.

## EN OCASIONES RESULTA DIFÍCIL GARANTIZAR LA REPRESENTATIVIDAD.

No es fácil formar comités de toma de decisiones que sean lo suficientemente representativos de un movimiento o comunidad, incluso para aquellos que han trabajado en ello durante mucho tiempo. La investigación sobre las prácticas participativas en general muestra que uno de los factores más importantes en los procesos exitosos es ser proactivo e intencionado al involucrar a personas de todas las partes de la comunidad o del grupo de apoyo, no sólo a quienes pudieran mostrar mayor inclinación a participar ni a quienes se les invita automáticamente debido a sus títulos, situación financiera o capital social.

En resumen, el hecho de que se forme un comité, no garantiza que atraerá a la gente adecuada.

Por lo tanto, es importante tomarse el tiempo necesario para crear planes de cobertura bien pensados e integrales, dirigidos a establecer contacto con personas que representen a todos los grupos posibles que se verán afectados por las decisiones. Algunos financiadores, por ejemplo, trazan un mapa de los diferentes tipos de redes a las cuales podrían pertenecer los posibles participantes y a quiénes conocen en cada una de ellas, para ayudar a asegurarse de que se enteren del proceso por personas que ya conocen y en quienes confían.<sup>6</sup> Algunas fundaciones solicitan ayuda a esas redes para establecer contacto con posibles participantes.

***“Me preocupa la autenticidad en estos esfuerzos y si realmente estamos escuchando la voz de la gente, especialmente de aquellos que no tienen voz”.***

– CECILIA CLARKE

Osgood, contraparte donante que trabaja con Maine Initiatives, señala que la intencionalidad de involucrar a personas que representan todas las partes de una comunidad no sólo mejora el proceso sino que permite establecer confianza entre los participantes y entre quienes no fueron invitados pero que tienen interés en las decisiones que

se toman. “Maine Initiatives comenzó por realizar muchas conversaciones cuando contemplaba qué proyectos financiar. Llegaron a diferentes rincones de la comunidad para descubrir cuáles eran las prioridades percibidas por la gente, en especial en cuanto a justicia racial y asuntos ambientales. Participé en una de esas reuniones y fue genial. Los facilitadores fueron excelentes y se mostraron muy abiertos a los comentarios de la gente. Eso me hizo sentir interesado desde el principio, así que me pareció muy buena idea integrarme al comité de otorgamiento de donativos”.

Sin embargo, el hecho de que haya representatividad no significa que sea auténtica. “A pesar de nuestras mejores intenciones de lograr que los residentes se sienten a la mesa, simplemente no sabemos qué porcentaje dirigen realmente”, observa Cecilia Clarke, de la Fundación Comunitaria de Brooklyn. “Me preocupa la autenticidad de esos esfuerzos y si realmente estamos escuchando la voz de las personas, especialmente de quienes no la tienen”.

Clarke y otros profesionales hacen hincapié en la importancia de crear espacios y conversaciones que seguros y accesibles para un grupo diverso de participantes. Como se señaló anteriormente, ese esfuerzo requiere cuidado y atención a las distintas variedades de participantes—no sólo en términos demográficos sino en temperamento, experiencia y orientación política—y garantizar que el debate tenga lugar en un entorno de respeto mutuo y participación equitativa. A menudo, para ser representativos y promover una participación auténtica, se deben abordar cuestiones de idioma y accesibilidad. “Si quieres ser accesible, tienes que hacer el esfuerzo”, señala Nadia van der Linde. “Involucrar a personas que hablan diferentes idiomas ha ayudado a construir el movimiento y a ganar su confianza. Eso es importante porque si no tienes su confianza, se volverán contra ti”.

## EL FINANCIAMIENTO PARTICIPATIVO NO ELIMINA EL POTENCIAL DE SESGO.

Sólo porque algo es participativo, no significa que es imparcial. Todos los participantes pueden tener prejuicios raciales, étnicos, de género, de edad y de otro tipo que a menudo resultan difíciles de abordar abierta y honestamente. Pero señalarlos es fundamental, dice Caitlin Stanton del Fondo de Acción Urgente, porque “todavía vivimos en una sociedad de sexismo y discriminación, que se internalizan y perpetúan de manera inconsciente en la forma en

que trabajamos en nuestras instituciones. Por lo tanto, necesitamos constantemente maneras concretas de reducir el sesgo en el otorgamiento participativo de donativos". Stanton ha observado que, aunque la participación puede y debe incluir a distintas personas, "todavía tiende a reflejar las opiniones de la mayoría en vez de causas que todavía no se comprenden bien, como los derechos de las minorías". Osgood, contraparte donante de Maine Initiatives dice que lidiar con el sesgo requiere asegurarse de que existan diferentes perspectivas en la mesa, pero admite que eso puede representar un reto. El primer año del programa de otorgamiento participativo de donativos de Maine Initiatives se notó una "preferencia por los grupos dirigidos por inmigrantes / refugiados y no hubo ningún grupo afroamericano porque teníamos un sesgo implícito hacia aquello que queríamos apoyar en ese momento. El segundo

## EN SUS PROPIAS PALABRAS: ES DIFÍCIL TOMAR DECISIONES GRUPALES

**Puede suceder que sus colegas se encuentren inquietos por tomar la decisión correcta respecto a qué organización se le asignará financiamiento.**

Vince Wong, de la Fundación Liberty Hill con sede en Los Ángeles, cree que lo anterior constituyó uno de los mayores desafíos que ha enfrentado como contraparte donante. "Había tantas organizaciones que lo merecían y pocos dólares disponibles. Fue difícil en particular brindar recomendaciones a un conjunto tan diverso de posibles donatarias que merecen recibir los fondos y que ocupan espacios de intersección en todo el movimiento".

Kali Hough, colega de la Fundación de Mujeres de Nueva York, describe el desafío de priorizar quién recibirá financiación: En nuestra cohorte de 15 niñas, nos fue difícil determinar la necesidad fue porque todos los problemas parecían igual de urgentes. Además, cada participante se unió al programa con distintos antecedentes y pasiones que inadvertidamente afectaron la forma en que se realizó el proceso de otorgamiento de donativos y también la decisión de qué temas eran importantes. Por ejemplo, me preocupa mucho la imagen corporal y promover percepciones saludables de la belleza en mujeres jóvenes debido a mi experiencia personal con un trastorno alimentario; sin embargo, otras chicas realmente se interesaron en la depresión de las niñas y de las personas que no se rigen por estereotipos de género. Todos estuvimos de acuerdo en la importancia de ambos temas, pero cuando llegó el momento de la toma de decisiones, tuvimos que ponernos en el lugar del otro y examinar qué tendría el mayor impacto en la comunidad respectiva".

año, corregimos en demasía, hecho que ocasionó que no se financiaran organizaciones de inmigrantes. Por lo tanto, seguimos intentando encontrar el equilibrio".

***"Todos los participantes pueden tener sesgos raciales, étnicos, de género, de edad y otros tipos de sesgos que a menudo son difíciles de abordar abiertamente y honestamente. Pero nombrarlos es fundamental".***

– CAITLIN STANTON

Algunos fondos han tratado de superar el mencionado sesgo simplemente al invitar a participantes potenciales que cumplen con todos los requisitos. Si bien fortalecer la composición del panel es un buen objetivo, no bastará para superar los desafíos del sesgo sin antes recalibrar la confianza y dinámica del grupo. Algo que sí funciona, dice Dennis van Wanrooij, antes miembro del Fondo Red Umbrella, es asegurarse de que haya suficiente diversidad en los paneles de revisión por pares y en los de toma de decisiones para que los integrantes del grupo se sientan con mayor libertad de señalarles a otros integrantes la posibilidad de sesgos durante las reuniones. Añade que ha visto esa dinámica en acción y ha sido una experiencia positiva, pero requiere mucha confianza mutua.

Dada la probabilidad de que se produzca sesgo, se considera esencial que el personal que supervisa un proceso participativo garantice que las personas se sientan seguras, comprendidas y respetadas. Eso no significa que todas necesitan estar de acuerdo; los participantes sólo requieren tener la seguridad de que sus preocupaciones y puntos de vista serán "escuchados" y apreciados, en lugar de que se les descartar por calificarlos de irrelevantes o "sesgados".

## LAS DECISIONES TOMADAS MEDIANTE UN PROCESO PARTICIPATIVO DE OTORGAMIENTO DE DONATIVOS PUEDEN DIFERIR DE AQUELLO QUE DESEA LA INSTITUCIÓN DONANTE.

Si bien algunas organizaciones se dedican exclusivamente al otorgamiento participativo de donativos, otras forman parte de instituciones más grandes y / o responden a una junta directiva u otro órgano de supervisión, que puede estar en desacuerdo con las recomendaciones derivadas de un proceso participativo. Algunos financiadores creen que es

parte del enfoque participativo. “Nos queda muy claro que las decisiones de financiamiento se encuentran en manos de nuestros voluntarios”, dice Allison Johnson Heist de Headwaters, la Fundación para la Justicia. “Sin embargo, ha habido momentos en que una discusión se ha disparado y ha conducido a un resultado que yo sola no hubiera podido generar. Es difícil, pero es uno de los desafíos que sabemos que forman parte del enfoque y tenemos que aceptarlo”.

Heist y su colega Melissa Rudnick dicen que lo importante es que los financiadores tengan claro desde un principio cuáles son los árbitros finales de las decisiones de entrega de donativos. “Les decimos a nuestros colegas de antemano: ‘Cada dólar que sale de la puerta de esta fundación debe ser aprobado por nuestra junta directiva.’ Lo hacemos así porque hemos descubierto que, si bien nuestros colegas se sienten felices como asesores en vez de cómo decisores, quieren saber con claridad cuál es su papel”. Eso también aplica a la junta directiva.

***“Tal vez el mayor error que los fundadores que están haciendo subvenciones participativas pueden hacer es iniciar estos procesos, pero luego ignorar lo que la gente te está diciendo”.***

– ANA L. OLIVEIRA

Tal vez el mayor error que pueden cometer quienes otorgan donativos participativos es “iniciar los procesos y luego ignorar qué les dice la gente”, observa Ana L. Oliveira de la Fundación de Mujeres de Nueva York. “No se puede ignorar lo que uno ha pedido y esperar que no haya consecuencias negativas”. Aunque las decisiones grupales no siempre cumplen con las expectativas de los financiadores, tales decisiones se deben respetar. De lo contrario, los participantes pueden sentir que no se aprecia su tiempo ni sus percepciones y por ende, puede generarse falta de confianza y una actitud de cinismo hacia la eficacia de ese tipo de procesos. Por otra parte, para las fundaciones, restarle importancia a una decisión socava el espíritu de la transferencia de poder al que se comprometieron y crear fisuras en el enfoque que podrían llevarlo fracaso.

## **LA PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD PODRÍA DARSE POR HECHO.**

Los financiadores a menudo son criticados por pedir a las personas que contribuyan con su tiempo o ideas de forma gratuita, práctica que también puede ocurrir en procesos participativos. El Fondo de Acción Urgente, dice Caitlin Stanton, “depende de que las personas aporten su experiencia e ideas y tiempo a esos procesos, y con frecuencia la única compensación que reciben es la posibilidad de quizás recibir un donativo. ¿Es hora de pensar de manera más formal en cómo valoramos y compensamos el tiempo de trabajadores y activistas que no buscan lucrar con su labor?” Melissa Rudnick de Headwaters, la Fundación para la Justicia, concuerda con ella. “Una pregunta que los donantes no formulan lo suficiente es qué ofrecemos a las comunidades que invitamos al proceso. Necesitamos brindarles algo más significativo en vez de sólo decirles ‘ésta es una buena idea”.

Osgood, contraparte donante de Maine Initiatives, sugiere que el financiamiento participativo comience con conversaciones comunitarias que inviten a los residentes a participar en el proceso de inmediato. Algunos opinan que así se genera confianza y por lo tanto, “es más probable que la gente hable con honestidad y se sienta segura al decir que ‘el proceso no está funcionando’ y que sus comentarios se tomen en serio”. No basta con abrir el proceso a la comunidad; se tiene que hacer accesible para ella. “Eso significa analizar detenidamente cómo formulamos las preguntas, cómo participamos en actividades comunitarias y si todos los interesados cuentan con recursos para elaborar propuestas de donativos. Sobre todo, significa otorgar estipendios o permitir que los miembros del comité traigan a sus familias a retiros o a reuniones”.

Karina de Sousa, de la Fundación de Mujeres de Nueva York, está de acuerdo: “El otorgamiento participativo de donativos es un proceso que exige mucho tiempo y reflexión y por ello crear el espacio y el tiempo necesarios para cumplir con las responsabilidades puede representar un desafío. Tuve la suerte de contar con el apoyo de mi organización, pero otros voluntarios llegan a tener dificultades para equilibrar sus responsabilidades dentro del proceso participativo y las profesionales y personales”.

## LA ENTREGA PARTICIPATIVA DE DONATIVOS PUEDE RESULTAR DIFÍCIL DE MEDIR.

Para muchos donantes participativos, el enfoque se basa en el supuesto de que involucrar a pares en las decisiones sobre financiamiento y los criterios por los cuales se realizan generará mejores resultados y / o inversiones filantrópicas efectivas. Asimismo, los donativos entregados de forma participativa conllevan el potencial de producir resultados positivos para los participantes al fortalecer su liderazgo, redes y habilidades estratégicas, que rara vez se consideran en los paradigmas de investigación más tradicionales. Sin embargo, esa teoría de cambio se ha puesto a prueba muy pocas veces, ya que requiere evaluar algo iterativo, orientado al proceso y relacional, hecho que dificulta la codificación.

Se debe tener en cuenta que dichos problemas no son exclusivos de la filantropía, sino que han surgido en muchos otros campos participativos. La diferencia es que estos últimos han estado tratando de encontrar formas de abordarlos mediante estudios de diseño más riguroso. Por ejemplo, se han efectuado varios estudios que muestran que los experimentos participativos de democracia deliberativa ayudan a fortalecer las capacidades de los grupos marginados.<sup>7</sup> Con todo, los datos aún no se han filtrado a la filantropía como justificación para apoyar esfuerzos más participativos.<sup>8</sup>

***“Una pregunta que los otorgantes no hacen lo suficiente es ¿qué estamos ofreciendo a las comunidades que estamos invitando al proceso?”***

– MELISSA RUDNICK

Muchos donantes participativos, incluyendo Mutisya Leonard, piensan que sería útil contar con más investigación sobre donativos participativos. “No sólo persuadiría a la filantropía dominante de la eficacia de la asignación participativa de donativos, sino que ayudaría a los donantes que utilizan el enfoque a apreciar y esclarecer sus valores”.

Por otro lado, señala que “a la filantropía convencional no se le pide que demuestre que sus métodos funcionan, entonces, ¿por qué se debe poner esa carga en los donantes participativos?” Chris Cardona de la Fundación Ford está de acuerdo: “No se pueden comparar el impacto y la efectividad de los enfoques impulsados internamente con el impacto

y la efectividad de los esquemas participativos porque las fundaciones no hablan lo suficiente sobre su propio impacto y cómo lo evalúan”.

Si bien todavía hay un debate importante sobre el papel de los datos y la medición en la filantropía, no sólo con los enfoques participativos, la realidad es que los financiadores todavía siguen solicitando pruebas contundentes que demuestren que sus inversiones generarán impacto. Sin ellas, las anécdotas y las actividades de incidencia encaminadas a incorporar enfoques participativos—y su énfasis en la diversidad, la equidad y la inclusión—probablemente no lleguen a persuadir de su eficacia a las fundaciones. Puede encontrar más información en el capítulo de evaluación de esta guía en **la página 45**.

## LA ASIGNACIÓN PARTICIPATIVA PUEDE NO RESULTAR ADECUADA PARA TODOS LOS FINANCIADORES.

Algunos donantes participativos creen que el enfoque no aplica necesariamente a todos los financiadores ni en todas las circunstancias. Según Sergey Votyagov del Fondo Robert Carr, a los financiadores de nivel nacional les podría parecer en particular desafiante porque se encuentran más alejados del trabajo en campo. Asimismo, en general tienen burocracias arraigadas y difíciles de desensamblar y reconstruir a manera de que faciliten el otorgamiento participativo de donativos, a diferencia de quienes recién comienzan desde cero. También pueden financiar a múltiples grupos que quizás no se beneficien de dicho enfoque.

Algunos financiadores tradicionales no están convencidos de que las fundaciones deban ceder el control sobre las decisiones de financiación porque siguen siendo responsables de las mismas desde el punto de vista fiscal y legal. Como señala Chris Barr, de la Fundación Knight: “Cuando se trata de la toma de decisiones, nuestra junta directiva y el personal tienen la responsabilidad de asegurarse de que los donativos que asignamos se alineen con la misión de la organización, que no siempre va a encajar con un proceso participativo de otorgamiento de donativos. El personal tiene la responsabilidad legal y fiduciaria de supervisar a dónde van los fondos”. Comenta también que eso no significa que la fundación no pueda incorporar un proceso participativo. “Estamos profundamente comprometidos a asegurarnos de que exista variedad de voces—incluidos residentes de la

comunidad y expertos en campo— para orientar nuestros procesos de toma de decisiones”.

Obviamente, existen desafíos para entregar donativos con un enfoque participativo, y debido a que el proceso presenta sutilezas e involucra a una amplia gama de personas, no se pueden diseñar soluciones estandarizadas. Cada iniciativa participativa de otorgamiento de donativos y su contexto son diferentes. Por esa razón, habrá diferencias en la forma en que se abordan los problemas o cuestiones. Lo importante es comprender que lidiar con ellos es parte esencial del proceso y que no todos los desafíos se superarán. Más bien, los financiadores deberían crear el espacio para reconocer, comprender y discutir los retos cuando surjan y de la manera más abierta, honesta y respetuosa posible, de modo que los participantes se sientan validados y facultados para avanzar a pesar de ellos.

## PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

- ◆ ¿Ha enfrentado alguno de esos desafíos en sus propios esfuerzos de asignación participativa de donativos? ¿En la asignación de donativos en general?
- ◆ ¿Cómo los resolvió?
- ◆ ¿Encontró retos que no pudo superar o aún no ha resuelto? ¿Cuáles y por qué?
- ◆ ¿Cómo podría la tecnología que respalda su proceso disminuir o agravar algunos de esos desafíos?

# ¿Quién decide y de qué manera?

La premisa fundamental del financiamiento participativo establece que todas las personas participantes son socios igualitarios con poder de decisión. La manera en que se manifiesta dicha premisa en la práctica real varía de un contexto a otro. Como muchas otras cosas en filantropía, “depende”.

Algunas entidades, como el Fondo Internacional Trans, son dirigidas solamente por pares, ya que todo aquel que toma decisiones de financiación forma parte de la población o de la comunidad que recibe apoyo del fondo y no incluye a ningún empleado remunerado ni a fideicomisarios de la propia Fundación. “Nuestro fondo reconoce que la participación, conocimientos y experiencia de los donantes puede influir en la decisión de qué proyectos apoyaremos”, dice Broden Giambone, “pero cuando se trata de decidir a dónde enviar el dinero, creemos que nuestro panel de asignación de donativos debe ser dirigido por pares para asegurar que esas voces tengan prioridad y que las decisiones de financiamiento no las dicten factores externos”. También comentó que los

donantes aún se benefician del proceso. “Reciben información de los problemas directamente de parte de los activistas, una idea real del aspecto de la comunidad y de la situación a escala global. Esa profunda familiaridad con el trabajo aumenta la capacidad de los donantes de hablar al respecto con sus contrapartes”.

Otros fondos son dirigidos por pares en lo tocante a la entrega de donativos, pero los donantes y el personal intervienen en otras etapas del proceso. Por ejemplo, en Headwaters, la Fundación para la Justicia, los pares elaboran todas las recomendaciones relacionadas con donativos, pero el personal presenta información y facilita



EXISTEN MUCHAS COMBINACIONES DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE DONANTES Y PARES. ENCUENTRE EL EQUILIBRIO QUE MEJOR SE ADAPTE A SU CONTEXTO ¡Y HAGA VOLAR SU NAVE DE FINANCIAMIENTO PARTICIPATIVO!



el debate. “No tomamos parte en la votación en sí”, dice Melissa Rudnick, “pero si el comité tiene preguntas sobre un donatario que hemos financiado anteriormente, podemos brindarles los detalles. Tratamos de llevar la información al proceso de manera que no se generen sesgos”. La junta directiva de Headwaters tiene la última palabra sobre las recomendaciones de los pares, pero durante los 30 años que el Fondo ha utilizado un enfoque participativo, nunca ha rechazado un donativo. “Nuestra junta directiva respeta las decisiones del panel al 100 por ciento”, dice Allyson Heist, “por creer que son las personas adecuadas para tomarlas”.

La Fundación Liberty Hill inició actividades con una estructura de toma de decisiones por pares, pero con el tiempo, el comité decidió que el personal tomara las decisiones definitivas y distribuyera los donativos. Mostrar una actitud exigente hacia los parámetros presupuestarios resultaba agotador para los pares y por esa razón decidieron que encontrar una mejor alternativa resultaría mejor para todos. Hoy en día, los pares informan quién debe recibir dinero y confían en que las decisiones en el ámbito de personal reflejarán sus perspectivas y recomendaciones.

Algunos procesos participativos de entrega de donativos involucran tanto a pares como a donantes en la revisión, selección y toma de decisiones. Los donantes del Fondo para los Derechos de las Personas con Discapacidades forman parte de su comité de asignación de donativos junto con activistas con discapacidades y comparten la responsabilidad de la toma de decisiones sobre a quién proporcionar donativos, situación que permite el aprendizaje recíproco. Diana Samarasan comenta que el DRF reflexiona constantemente en cómo mejorar esa estructura aplanada, en especial al ayudar a los donantes a hacerse a un lado y dejar que los pares tomen decisiones y así facilitar la creación de relaciones y garantizar que los activistas puedan asumir roles de liderazgo.

Un componente importante del proceso participativo de otorgamiento de donativos que a veces puede pasarse por alto es si los pares estarán involucrados y de qué manera en la formulación de criterios o lineamientos para las decisiones de financiamiento. En la iniciativa participativa de donativos de ámbito nacional de la Fundación Case, dice Kari Saratofsky, ex vicepresidente de innovación, “quienes no son donantes desarrollan los criterios de evaluación de propuestas, revisan y descartan miles de solicitudes y luego, con el personal y colegas de campo, crean una lista final de candidatos. Ese

proceso es muy diferente a dejar que la fundación decida qué quiere financiar, que compile una lista de organizaciones sin fines de lucro que le agrade y posteriormente pedirle al público que vote por alguna de ellas”.

Otros financiadores ejercen mayor control sobre el establecimiento de criterios porque, en palabras de uno de ellos, “la consistencia es importante para nosotros. Respecto al comité de pares responsable del otorgamiento de donativos, somos muy francos con ellos antes de unirse al proyecto y les informamos que hemos establecido criterios que forman parte de nuestro proceso. Las personas que se sienten incómodas con ello pueden tomar una decisión más informada sobre si desean integrarse o no al comité”.

***“Cuando los jóvenes son responsables de la concesión de subvenciones, se vuelven más seguros y a menudo se convierten en líderes en la comunidad”.***

– MARIAM KOBALIA

En las 27 redes de YouthBank en todo el mundo, los jóvenes se encuentran a cargo de todos los casos de debida diligencia y también toman decisiones sobre donativos para proyectos propuestos por pares en sus comunidades, mientras que los adultos ayudan a coordinar y a brindar asistencia con la gestión general de las iniciativas. En la República de Georgia, por ejemplo, hay representaciones de YouthBank en 25 de las comunidades más marginadas, donde los jóvenes asumen plena responsabilidad para asignar los donativos. Según Mariam Kobalia de la Fundación Europa, que supervisa el programa, “hemos descubierto que cuando los jóvenes son responsables del otorgamiento de donativos, adquieren mayor confianza en sí mismos y se involucran más. Nuestra experiencia muestra que después del programa, mantienen o aumentan su participación y que con frecuencia se convierten en líderes de la comunidad”.<sup>9</sup>

### **¿CUÁL DEBERÍA SER EL PAPEL DE LOS DONANTES EN ESTOS PROCESOS? RECONOCER EL PODER Y EL PRIVILEGIO**

En una reunión de varios donantes y activistas que buscan diseñar un nuevo fondo participativo de donativos—hoy conocido como FundAction—las cosas iban muy bien. El grupo definió sus prioridades de otorgamiento de donativos,

sus criterios y los procesos de toma de decisiones con muy pocos desacuerdos, excepto por un punto importante: si los donantes formarían parte del comité que toma decisiones sobre los donativos. Algunos sintieron que los donantes deberían tener voto—o al menos, voz—en el proceso de toma de decisiones, pero otros se opusieron rotundamente, alegando que incluso tener un donante en el comité “cambiaría la conversación” y debilitaría un “proceso participativo auténtico”. En última instancia, el grupo acordó que las decisiones serían coordinadas por un grupo de facilitación compuesto por siete activistas y un representante de donantes de toda Europa. Sin embargo, el papel del donante es consultivo, sin facultades para votar.

Lidiar con los desequilibrios de poder entre donantes y donatarios ha sido durante mucho tiempo uno de los temas más polémicos en filantropía, pero destaca en particular en

el otorgamiento participativo de donativos, donde el espíritu central consiste en ceder el poder a quienes no han recibido la autonomía para ejercerlo. Y en el mundo de la filantropía, el dinero es poder.

Nim Ralph, del Fondo Edge, cree que el proceso de otorgar donativos libera poder. “Es diferente de cómo opera la filantropía tradicional, que retiene el mayor poder posible en el proceso de toma de decisiones. Note quiénes son los donantes tradicionales: la élite global; son hombres blancos, heterosexuales, todos ellos. Esas personas tienen el poder a nivel mundial y, a su vez, el dinero”.

Por ello, algunos donantes participativos consideran que involucrar a los donantes en las decisiones de financiamiento se opone al objetivo de transferir el poder a las personas más afectadas por este último. Han descubierto que la

## ¿QUIÉN DECIDE QUÉ PERSONA TOMARÁ LAS DECISIONES?

**Sin importar qué estructura se utilice, los fondos participativos deben empezar en algún momento por formar los comités de revisión, selección y gobernanza / junta directiva. ¿Quién decide qué personas participarán en ellos?**

El desarrollo de algunos donantes participativos es orgánico. Terry Odendahl señala que el Fondo Global Greengrants surgió directamente del movimiento ambiental. “Unos cuantos de nosotros, de los activistas, nos reunimos con algunos donantes para establecer un fondo participativo que apoyara estas cuestiones. Así, al principio, nosotros éramos los comités de toma de decisiones”. Al paso del tiempo, el fondo inició un proceso mediante el cual donatarios actuales y ex donatarios, paneles de asesores y/o integrantes de la junta directiva recomiendan quién debe formar parte del comité.

El Fondo International Trans utilizaba un comité rector interino para reclutar y seleccionar a los miembros permanentes del comité rector y del panel de asignación de donativos. Ahora que ya existe un comité rector permanente, dicho órgano selecciona a los integrantes del panel que otorga financiamiento. En el caso de fundaciones como Durfee, se invita año con año a organizaciones que alguna vez fueron donatarias a participar nuevamente en el proceso de otorgamiento pero como revisoras de los donativos.

Katy Love de la Fundación Wikimedia utiliza una mezcla de elección y selección para formar un órgano representativo diverso. “Realizamos un evento donde se reunieron integrantes del personal y de la junta directiva de distintas organizaciones. Resultó ser una buena manera de atraer y reclutar a personas interesadas en sumarse a nuestro comité de voluntarios de asignación de donativos”. Posteriormente, muchas de esas personas se nominan a sí mismas para elecciones que abarcan a toda la comunidad; someten solicitudes, responden preguntas y miles de personas salen a votar.

Sin embargo, Wikimedia encontró que las elecciones públicas a gran escala no necesariamente constituían la mejor manera de formar esos comités porque frecuentemente terminaban siendo poco diversos en términos de geografías, idiomas y género, entre otras cuestiones. Por lo tanto, diseñaron un proceso con el cual la Fundación participa en la selección de los integrantes del comité. Como comenta Love, “cuando sólo se cuenta con un proceso de elecciones, probablemente no se logre la diversidad buscada en los candidatos. Vimos que la mayoría de las personas que ganaban las elecciones venían de Europa Occidental y eran hombres”.

En otros casos, la composición del panel de pares de toma de decisiones se logra por mera casualidad. Frecuentemente, modelos de entrega de donativos por jóvenes en edad escolar como el de la Iniciativa de Juventud y Filantropía (WPI, por sus siglas en inglés) no se encuentran estructurados a manera de permitir “entrada optativa” ni “salida optativa”. Simplemente se espera que el estudiantado participe. “He dado clases por 30 años y nunca he visto un proyecto que funcione de manera tan efectiva en todos los alumnos de un año escolar y que empodere a los jóvenes para adquirir habilidades para su futuro, al tiempo de promover la empatía y una actitud bondadosa”, comparte Marilyn Nunn, maestra que entremezcló el modelo de entrega de donativos de WPI y los objetivos de aprendizaje en sus estudiantes.

mera presencia de donantes en las conversaciones sobre asignación de donativos puede llegar a anular la posibilidad de que los pares hablen honestamente y en un espacio seguro. “Tan pronto como tienes un donante sentado en la mesa, inmediatamente cambia la dinámica”, observa una contraparte donante. “Algunas personas sienten que no pueden decir lo que realmente piensan, en especial si representan a una organización que cuenta con el respaldo de esos donantes. Otros comienzan a presumir delante de los patrocinadores con el anhelo de llamar su atención y los donantes a veces utilizan el peso de su opinión y con ello, anulan cualquier esperanza de un auténtico proceso participativo”.

También es importante recordar que si bien el personal de la fundación no se compone (normalmente) de donantes, sí los representa y, como resultado, tiene poder de referencia que puede llevar a los mismos problemas descritos anteriormente. Allison Johnson Heist de Headwaters, la Fundación para la Justicia, resalta la importancia de dejar claro el papel de los empleados de la fundación en esos procesos. “Estamos en la sala como personal, pero vemos nuestro papel como facilitadores, mismo que a menudo requiere responder preguntas históricas que el comité tiene sobre donativos anteriores. Podemos brindar esa información y estamos de acuerdo con ello, es decir, en no votar porque así no se inclina la balanza”.

***“Creo que los otorgantes participativos hacen un flaco al proceso cuando hacen que los donantes y el personal salgan de la sala porque puede dar lugar a malentendidos en lugar de colaboración”.***

– SERGEY VOTYAGOV

Algunos donantes participativos, sin embargo, creen que dejar a los donantes fuera del proceso de otorgamiento de financiamiento implica tener una mentalidad poco imaginativa y la antítesis de un proceso participativo. Sergey Votyagov del Fondo Robert Carr señala que si bien es cierto que quienes buscan y quienes poseen los recursos son dos bandos diferentes, existe valor en el diálogo y la participación que resulta de la interacción de comunidades y donantes. “Los donantes son más que dinero; forman parte de la comunidad y tienen sus propias experiencias de vida. Algo

se pierde cuando sólo se piensa en ellos como si fueran cheques. Creo que los donantes participativos perjudican al proceso cuando obligan a los donantes y al personal a salir de la sala porque pueden generarse malentendidos en lugar de colaboración”. Muchos miembros del personal y donantes que entregan donativos desde la perspectiva participativa concuerdan y comparten la noción de considerarse integrantes de la comunidad, aunque recibir remuneración les coloca en una posición diferente a la de sus compañeros.

El Proyecto Kindle ha descubierto que excluir a los donantes de esas conversaciones no remedia ni ayuda resolver problemas. Sadaf Rassoul Cameron opina que los donantes poseen conocimientos y una historia que contribuir al proceso. “Creo que tenemos que explorarlo. Sacar a los donantes del proceso simplemente porque tienen dinero no empodera ni transforma. Al entregar fondos a veces anula la oportunidad de entablar las relaciones profundas necesarias para lograr un equilibrio de poder”.

Más aún, los donantes mismos reconocen que su postura a veces puede impedirles ser todo lo honestos que les gustaría en esas reuniones. Jo Lum, oficial de desarrollo de Headwaters, la Fundación para la Justicia, dice que uno de los mayores desafíos que enfrentó como donante en un proceso participativo de otorgamiento de donativos fue comprender “cuánto compartir como persona privilegiada con quienes estaban ahí en la misma sala”.

Para Cecilia Clarke de Fundación Comunitaria de Brooklyn, resulta esencial entender cómo pueden apoyar los donantes el proceso participativo sin influir en él, equilibrio que se considera fundamental. Una forma en que han tratado de lidiar con ello ha sido mediante el uso de consultores, en lugar de personal de la fundación, para facilitar el proceso de donativos comunitarios que utilizan.

Uno de los principales hallazgos de una evaluación de la iniciativa participativa de donativos de la Fundación Case fue que las mejores decisiones e ideas surgen cuando expertos acreditados y personas con experiencia vivida, o “gente real”, participan en su exploración. Reconociendo que las decisiones de financiamiento votadas por el público pueden convertirse en concursos de popularidad, la Fundación trajo un pequeño grupo de asesores con conocimientos en la construcción de comunidad para ayudar a compilar la lista de finalistas seleccionados por quienes no otorgan los donativos. Posteriormente, dicha lista se presentó al público, quien eligió a los donatarios definitivos. Esa selección intermedia

permitió a la Fundación equilibrar la creatividad y la toma de decisiones de los no donantes con el aporte de expertos, proceso que dio como resultado que el público tomara las decisiones definitivas sobre los donatarios finales.<sup>10</sup>

El poder también puede ser relativo. En una reunión reciente celebrada por un donante con un grupo de distintas partes interesadas, los participantes hablaron sobre sus percepciones en lo tocante a quién tiene poder y quién no. “Algunas de las personas en la mesa fueron tomadores de decisiones de alto nivel que probablemente fueron percibidas por muchos de los grupos comunitarios ahí presentes como realmente poderosos. Pero cuando estas personas señalaron que tenían poco poder dentro de sus propias organizaciones, cambiaron toda la dinámica pues reconocieron que el poder puede ser contextual”.

En resumen, los donantes participativos reconocen que el poder puede adoptar muchas formas, no sólo existe como dinero. “Sí, los donantes tienen el poder del dinero, pero las comunidades detentan diferentes tipos de poder. Las comunidades construyen el movimiento, sirven como líderes, movilizan acciones masivas y coordinan las actividades de incidencia. Todo ello es poder, el poder de las masas y debemos respetarlo”, dice Sergey Votyagov.

Entonces, ¿cuál debería ser el papel de los donantes y demás actores con poder en el otorgamiento participativo de donativos? Allison Johnson Heist de la Headwaters, la Fundación para la Justicia, recomienda que antes de tomar decisiones sobre el papel de los donantes dentro del proceso participativo, se formulen preguntas de fondo sobre sus intenciones. “Si organizas un panel con donantes y pares, ¿es porque tu junta directiva no está lista para soltar las riendas? ¿O será porque ves el valor de tener a todos los miembros de la comunidad en la mesa, incluidos los donantes? Entender esos motivos resulta más importante que el tipo de grupo con que termines. El punto aquí es qué consideras que le agrega valor al proceso”.

Como todo en la vida, el contexto es importante. ¿Qué funciona con la comunidad con la cual usted se relaciona? ¿Quién cree usted que tenga el poder y de qué manera ese poder promueve tanto la equidad como su misión? Asimismo, ¿qué tipo de poder se encuentra presente además del dinero? ¿Los roles de donantes, personal y pares reflejan un espíritu participativo? Los donantes participativos reiteran que todas las personas, ya sean parte del personal y / o donantes, al ejercer su papel deberían agregar valor al proceso y que esas consideraciones deberían determinar si los donantes participan y de qué manera.

## PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

- ◆ Si apenas acaba de empezar, ¿de qué manera creará un proceso que sea equivalente en términos de quién formará parte inicialmente de los órganos encargados de la toma de decisiones? Si su iniciativa se encuentra más establecida, ¿quién tomó las decisiones acerca de los integrantes de sus primeros comités? Por otra parte, ¿ese sistema ha cambiado al paso del tiempo?
- ◆ ¿Quién participa o participará en sus paneles de revisión por pares de entrega participativa de donativos? ¿Comités de selección? ¿Comunidades que toman decisiones de financiamiento?
- ◆ ¿De qué manera las personas interesadas formarán parte de esas actividades y qué estructura utilizará para garantizar que tengan las mismas oportunidades legítimas de participar?
- ◆ ¿Los donantes formarán parte de alguna de esas actividades? De ser así, ¿en cuáles y por qué?
- ◆ ¿Cuánto poder o control ejercerán los donantes sobre las decisiones finales?
- ◆ Si participan en ellas, ¿cómo manejará los desequilibrios de poder que pudieran surgir durante el proceso?

# La mecánica

Existe una amplia gama de opciones a considerar al seleccionar una estructura de asignación participativa de donativos. Como sucede en muchos casos en la filantropía, ninguna fundación es exactamente igual a otra, pero aquéllas que han utilizado dicho enfoque por años, ofrecen una variedad de plantillas para que nuevos donantes participativos las utilicen como modelo para sus prácticas.

A continuación, se presentan unos cuantos ejemplos que ilustran distintas geografías, poblaciones, dimensiones y procesos.

Con más de 200 representaciones en 32 países, **Youth Bank International** utiliza programas locales y cada uno de los cuales se encuentra exclusivamente bajo la dirección de jóvenes que otorgan donativos mediante un proceso colaborativo. Evalúan las necesidades comunitarias y participan en un modelo basado en consenso y facilitado por un líder adulto—frecuentemente de una fundación donante o de una ONG local—cuya función consiste en crear una estructura que permita escuchar todas las voces y apoyar la logística de reunir a personas jóvenes.

El comité rector del **Fondo International Trans** consta de 12 integrantes, de los cuales dos son donantes que supervisan la gobernanza y la dirección de las estrategias. Asimismo, el panel de 12 miembros responsable de asignar donativos consiste de activistas trans de todo el mundo que se reúnen año con año para tomar decisiones sobre el financiamiento otorgado. El Fondo cuenta también con una secretaría y un pequeño grupo de empleados que administran el proceso en general.

El comité de donativos de **UHAI-EASHRI** se integra y encuentra a cargo por completo de activistas provenientes de África Oriental / de las regiones que apoya. Cada tres años, UHAI elabora un plan estratégico y solicita retroalimentación al respecto a sus activistas en campo. La asignación de donativos la vigila el personal y la supervisa un consejo que consta de personas reclutadas de la comunidad LGBTQ / trabajadoras del sexo comercial (que se identifican como tales o simpatizan con ellas). El consejo aprueba y monitorea el plan estratégico y se asegura de que UHAI no se aparte de su visión. Se reúnen anualmente para aprobar tanto el plan como el presupuesto.

El comité rector internacional del **Fondo Red Umbrella**, responsable de la supervisión financiera, planificación estratégica y establecimiento de prioridades de financiamiento, consta exclusivamente de personas que trabajan en el sexo comercial con excepción de tres donantes: Mama Cash, la organización anfitriona del Fondo, y dos donantes más. Asimismo, el comité selecciona a los miembros del panel global de revisión por pares, encargado de ofrecer asesoría sobre los programas, que consiste de por lo menos 80% de pares y el resto aliadas del movimiento de personas trabajadoras del sexo comercial que cuentan con el apoyo de una organización creada por trabajadoras de ese sector.

Para **Headwaters, la Fundación para la Justicia**, los líderes comunitarios se encuentran en la parte central de su proceso de entrega de donativos, aunque su junta directiva otorga la aprobación definitiva de las recomendaciones de un panel encabezado por pares. La Fundación recluta y entrevista a posibles candidatos para el comité de pares responsable de asignar los donativos y se enfoca para ello en personas de color y de distintas edades, características demográficas, clase, género, sexualidad, etc. El comité revisa todas las solicitudes, ofrece comentarios y recibe capacitación en la evaluación de propuestas conforme a una serie de criterios para los donativos. Los pares cuentan con un mes y medio para calificar y clasificar las propuestas presentadas y después vuelven a reunirse para tomar las decisiones definitivas. Presentan sus recomendaciones a la junta directiva, que incluye a miembros que se integraron por medio de dicho proceso.

El **Fondo Global Greengrants** cuenta con 22 consejos de asesoría regionales en todo el mundo, integrados por activistas ambientales y de justicia social. Cada consejo tiene un coordinador y un administrador, quienes son activistas locales; elabora sus propias políticas (por ejemplo, con qué frecuencia se deberán reunir, otorgar donativos, etc.) y

estrategias, y maneja su propio presupuesto. Las oficinas centrales llevan a cabo actividades de recaudación de fondos, procedimientos de debida diligencia y la supervisión de los aspectos administrativos del trabajo. Asimismo, el Fondo tiene un consejo de gobierno que incluye a ex asesores, donantes y activistas, responsables de contratar al director ejecutivo, desarrollar planes estratégicos y la política organizacional y preparar el presupuesto general.

**La Asociación Dalia**, que brinda apoyo al desarrollo encabezado por comunidades en Palestina, reúne a personas de esas comunidades para que identifiquen y movilicen recursos para proyectos locales o regionales de su elección. No cuentan con un proceso formal de solicitud; por el contrario, el personal de Dalia trabaja con líderes

comunitarios para establecer relaciones con las personas que residen en ellas y a quienes se les invita a reuniones abiertas para aprender acerca de la filantropía comunitaria. Se invita a los residentes a presentar ideas de financiamiento y después la comunidad vota por los proyectos que en su opinión satisfarán mejor sus necesidades. Dalia proporciona también asistencia continua a sus donantes para el fortalecimiento de capacidad.

Además, incluimos dos ejemplos detallados que ilustran qué opinan donantes participativos actuales de su propósito, proceso de solicitud, verificación, establecimiento de prioridades, tipos de donativos, participantes, proceso de elaboración de informes y estructura en general.

*Continúa en la página 44*

## TIPOS DE DONATIVOS BAJO UN ENFOQUE PARTICIPATIVO

**APOYO GENERAL.** El Fondo Red Umbrella ofrece financiamiento medular y flexible para las necesidades de cada grupo, que se puede utilizar para todo tipo de gasto (por ejemplo, renta, salarios, capacitación, fortalecimiento de capacidad, actividades de creación de redes, etc.).

**APOYO A PROYECTOS.** Por medio de su programa de Fortalecimiento para Barrios, la Fundación Comunitaria de Brooklyn logra que participen partes interesadas en comunidades urbanas para identificar desafíos y oportunidades locales, determinar el enfoque de la inversión de la Fundación y seleccionar proyectos a financiar mediante una convocatoria para la presentación de propuestas. En 2017, el consejo asesor seleccionó cinco proyectos que apoyaban la creación de espacios públicos incluyentes, área de inversión a largo plazo elegida por los residentes.

**CAPACIDAD O CREACIÓN DE CAMPO / DE REDES** (fondos para desarrollo organizativo, capacitación, asistencia técnica, investigación, etc.). La Fundación de Mujeres de Nueva York brinda apoyo de fortalecimiento de capacidad a sus copartes para que reciban servicios de consultoría individual y oportunidades de aprendizaje en cohorte en materia de desarrollo organizativo, de liderazgo, sustentabilidad e innovación programática y promoción de equidad de género y racial.

**INICIATIVAS COLABORATIVAS / DE LARGO PLAZO** (fondos para fortalecer la colaboración comunitaria o iniciativas colaborativas que implican trabajo a largo plazo o de mayor complejidad; por ejemplo, reforma de políticas, litigio, etc.). El Fondo de Incidencia a Favor de los Derechos de Personas con Discapacidad (DRAF, por sus siglas en inglés) apoya la participación en esfuerzos de incidencia de organizaciones que trabajan con personas con discapacidades para promover cambios legislativos relacionados con sus derechos. DRAF colabora con el Fondo por los Derechos de las Personas con Discapacidad (DRF, por sus siglas en inglés), fondo mancomunado que combina recursos de numerosos donantes en apoyo a actividades de incidencia realizadas en particular por grupos marginados de personas con discapacidades.

**PARA PERSONAS.** El Proyecto Kindle brinda soporte a distintas personas por medio de varios programas de otorgamiento de donativos y premios tales como Maker's Muse, que apoya a artistas para estimular su obra en las distintas etapas de su proceso creativo. Las personas elegidas reciben después la oportunidad de recomendar a organizaciones de su elección para que obtengan financiamiento por medio del programa del Proyecto Kindle llamado Fondo Boomerang Flow.

**DE RESPUESTA RÁPIDA** (pequeños donativos para individuos y/o grupos que les permiten reaccionar rápidamente a sucesos políticos recientes y a eventos imprevistos). El Fondo Third Wave ofrece financiamiento para respuesta urgente a grupos dirigidos por jóvenes de color de comunidades de bajos ingresos que luchan contra la injusticia reproductiva y de género. El Fondo de Acción Urgente proporciona donativos a defensoras de los derechos humanos de mujeres y personas trans en Medio Oriente, Europa y Norteamérica. Cada una de esas organizaciones se compone de activistas de sus regiones, quienes determinan las prioridades y estrategias de financiamiento.

## HERRAMIENTA: PREGUNTAS PARA ORIENTAR LAS CONVERSACIONES SOBRE ESTRUCTURA

### DEFINIR EL PROPÓSITO

- ◆ ¿Para qué se utiliza un enfoque participativo de asignación de donativos? (Por ejemplo, crear / fortalecer un campo o movimiento, visibilizar cuestiones o tendencias, empoderar pares / grupos de apoyo, desarrollo de liderazgo, fortalecimiento de capacidad, producción de resultados mejor informados, nuevas ideas / innovación, apoyo en general, etc.)
- ◆ ¿Cómo definirá éxito?

### PROCESO DE SOLICITUD

- ◆ ¿Quién es elegible (personas y/u organizaciones)? ¿Es una convocatoria abierta, mediante carta de interés o sólo por invitación? Si es "sólo por invitación", ¿quién decide a quién invitar?
- ◆ ¿Con qué frecuencia? (de manera continua, un número de veces por año, etc.)
- ◆ ¿Quiénes presentan solicitudes pueden recibir ayuda en el proceso? De ser así, ¿de qué tipo y quién la brinda?

### VERIFICACIÓN INICIAL DE ANTECEDENTES / SELECCIÓN / DEBIDA DILIGENCIA

- ◆ ¿Quién realiza la verificación inicial de la propuesta / la debida diligencia para garantizar la elegibilidad? ¿Cómo se lleva a cabo? Establecimiento de prioridades y estrategia de otorgamiento de donativos
- ◆ ¿Quién decide las prioridades y/o la estrategia general de asignación de donativos del Fondo? ¿Qué estructura y proceso se utiliza para ello?

### TIPOS DE DONATIVOS (por ejemplo, apoyo en general, respuesta rápida, fortalecimiento de capacidad, fortalecimiento de campo, etc.)

- ◆ ¿Qué tipos de donativos se entregarán?
- ◆ ¿Existen distintos criterios o procesos para cada uno?

### PROCESO Y PANEL DE TOMA DE DECISIONES SOBRE LA ASIGNACIÓN DE DONATIVOS

- ◆ ¿Quién integra el panel de selección de donativos en su institución? ¿Cómo se selecciona a los miembros? ¿Existen lugares designados en el panel para distintos tipos de actores (por ejemplo, donantes, líderes comunitarios, ex donatarias, etc.)?
- ◆ ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones de donativos? ¿Existen etapas en el proceso? ¿Cómo se toman las decisiones definitivas (por ejemplo, por consenso, votación, etc.)?
- ◆ ¿Tiene una política o proceso sobre conflictos de interés?
- ◆ ¿Qué sucede en casos de desacuerdo en el comité de toma de decisiones? ¿Cómo se resuelven? (por ejemplo, por consenso, votación, etc.)
- ◆ ¿Se compensará a los participantes por su tiempo y, en caso afirmativo, qué gastos están cubiertos?

### ELABORACIÓN DE INFORMES

- ◆ ¿Tienen requisitos para la elaboración de informes?
- ◆ ¿Cuentan con algún tipo de evaluación formal?

### ESTRUCTURA GENERAL

- ◆ ¿Qué porcentaje del personal son pares?
- ◆ ¿Qué porcentaje de los integrantes de la junta / gobernanza son pares?
- ◆ ¿Qué porcentaje de los miembros del(los) comité(s) de toma de decisiones de financiamiento son pares?
- ◆ ¿Existen otros comités o procesos operativos que involucren a pares?

## MECÁNICA EN ACCIÓN: EL CASO DE UHAI EASHRI

A continuación, se presenta una breve descripción general del proceso de entrega de donativos de UHAI EASHRI, proporcionada por Wanja Muguongo, su directora ejecutiva. La versión completa se encuentra disponible en línea dentro del apéndice digital de nuestra página. Nos proponemos añadir más documentos sobre el tema en un futuro para que puedan utilizarlos quienes deseen aprender de las estructuras utilizadas en la asignación participativa de financiamiento.

### DETERMINACIÓN DE PRIORIDADES Y ESTRATEGIAS EN LA ASIGNACIÓN DE DONATIVOS

UHAI EASHRI (UHAI) es el primer fondo de activistas indígenas de África que trabajan con y a favor de personas dedicadas al sexo comercial y de lesbianas, gay, bisexuales, trans e intersexual (LGBTI). UHAI otorga financiamiento para activismo de la sociedad civil para promover los derechos humanos y la justicia social en siete países del oriente de África. Asimismo, patrocina, promueve y se asocia con activistas de derechos humanos alineados a su misión, en todo el continente africano.

UHAI apoya una gran variedad de cuestiones identificadas y priorizadas por las comunidades de personas trabajadoras del sexo comercial y LGBTI en el oriente de África. Como fondo participativo, sus actividades las dirigen y orientan activistas locales de derechos humanos; al asegurarse que dichas personas no sólo se beneficien de los apoyos sino que también tomen decisiones, la organización contribuye al desarrollo de la autonomía y liderazgo de la comunidad. Por otra parte, está logrando transformar la manera en que se otorgan recursos al trabajo en derechos humanos en ese continente: se empieza a dejar de recibir asistencia del extranjero para generar un sentido de titularidad y autodeterminación en las personas que experimentan esas luchas.

Además de participar en decisiones relacionadas con los donativos, las personas de las comunidades que se asocian con UHAI (donatarias) ofrecen tutoría y apoyo unas a otras. También forman parte de la planificación estratégica de UHAI, esfuerzo que proporciona dirección programática y operativa a la organización. Los activistas revisan y establecen los objetivos estratégicos y los enfoques de los programas y toman decisiones respecto al tipo, estilo, monto y alcance de los donativos a otorgar.

UHAI también involucra a activistas en una brigada de planificación que determina la agenda y la estructura general de su conferencia bienal, el evento más grande celebrado en África que reúne a activistas y donantes que trabajan a favor de personas LGBTI y de las dedicadas al sexo comercial. Los resultados de esa conferencia, incluidos los temas prioritarios que surgen de las conversaciones, se emplean para conformar las estrategias de donativos y programas de UHAI.

### TIPOS DE DONATIVOS

UHAI no etiqueta los fondos para ningún fin ni población en particular pero tiene un compromiso hacia la diversidad en lo tocante a quién y qué temas financian y prestan especial atención a las personas más marginadas de los movimientos del continente. Las áreas temáticas que reciben financiamiento se determinan conforme a las prioridades identificadas por los activistas durante la planificación estratégica.

Todos los donativos se enfocan en activismo encabezado por grupos de apoyo que ofrecen a comunidades diversas el poder de determinar su propia trayectoria hacia el cambio social. Aunque UHAI sólo asigna fondos a organizaciones registradas, cuenta con la infraestructura requerida para apoyar por medio de entidades que fungen como patrocinadores fiscales a grupos sin registro oficial.

La mayor parte del financiamiento de UHAI se otorga mediante el Comité de Donativos de Pares (PGC, por sus siglas en inglés). Los fondos son flexibles y se asignan anualmente durante un proceso abierto, participativo y de competencia llevado a cabo después de una convocatoria de propuestas. La organización entrega fondos semilla, financiación para proyectos y programas de mayor alcance y apoyo irrestricto y de varios años.

### PROCESO DE SOLICITUD

**Elegibilidad.** UHAI prioriza la entrega de financiamiento a organizaciones encabezadas y administradas por personas LGBTI y trabajadoras del sexo comercial. Los grupos de movimientos convencionales también se consideran elegibles, en particular si pueden demostrar que participan significativamente con las comunidades.

**Proceso de convocatoria.** Año con año, UHAI publica una convocatoria de solicitudes de Donativos de Pares por email, en su sitio web, redes sociales y servidores de lista y por medio de coaliciones y redes clave. Asimismo, se pone en contacto con donatarias posibles y existentes por teléfono o email, mediante visitas a su organización y en conferencias.

**Asistencia técnica.** Las personas / organizaciones que solicitan fondos reciben asistencia para la elaboración de sus solicitudes ya sea mediante conversaciones telefónicas / virtuales individuales y/o email con el equipo de donativos.



## PROCESO Y PANEL DE TOMA DE DECISIONES DE ENTREGA DE FINANCIAMIENTO

**Paneles de entrega de donativos.** Las decisiones sobre los Donativos de Pares las realiza el PGC, constituido por 13 activistas nominados por y entre las comunidades LGBTI y de personas que trabajan en sexo comercial en el este de África. Los miembros del PGC revisan las solicitudes de fondos sin percibir sueldo, pero UHAI asume todos los costos logísticos y les otorga un pequeño estipendio para gastos incidentales.

Los integrantes del PGC se eligen mediante una convocatoria abierta de nominaciones que circula entre socios de UHAI para que se nominen a sí mismos o a alguien más. De la lista de personas nominadas, el Comité de Donativos de la Secretaría (SGC, por sus siglas en inglés) selecciona un pequeño grupo de finalistas que después somete a aprobación a la junta directiva.

**Confidencialidad y conflictos de interés.** Los miembros del PGC firman acuerdos de confidencialidad y sobre conflictos de interés mediante los cuales se les prohíbe hablar de cualquier asunto que ocurra durante el proceso. Tampoco se les permite revisar propuestas de organizaciones a las cuales se encuentren afiliados.

**Orientación y apoyo.** Los integrantes participan en una orientación virtual para conocerse entre sí y familiarizarse con el proceso y con documentos de revisión que utilizarán para la calificación de solicitudes. Quienes ya son miembros comparten sus experiencias con los nuevos integrantes y se aborda todo tipo de preguntas.

**Proceso de toma de decisiones.** Para los Donativos de Pares, UHAI publica una convocatoria de propuestas en inglés, francés y swahili. El SGC determina qué solicitudes son elegibles y descalifica aquéllas que no se alinean a los criterios, valores y filosofía de UHAI. Las propuestas elegibles se traducen a la lengua materna de los miembros del PGC.

Tres miembros del PGC revisan y califican virtualmente cada propuesta. Posteriormente se reúnen en persona para analizar / calificar nuevamente cada una de ellas y elaborar una lista con las aprobadas para recibir financiamiento. Dicha lista se formula con las calificaciones promedio de las propuestas, pero el PGC tiene la libertad de asegurarse de que la lista definitiva incluya grupos marginados que, aun habiendo obtenido calificaciones altas, no hayan alcanzado a quedar como finalistas.

El papel de UHAI en la reunión del PGC es de carácter administrativo y además le proporciona información sobre el historial de los informes de las organizaciones que reciben donativos, de su rendición de cuentas y necesidades en términos de capacidad. La lista de propuestas aprobadas se envía a la junta directiva de UHAI, que puede revisar las decisiones del PGC y plantear preguntas al respecto pero no puede modificar ni rechazar las decisiones tomadas por ese comité.

## ESTRUCTURA GENERAL

El personal de UHAI consta de profesionales activistas que representan personas dedicadas al sexo comercial, minorías sexuales y de género y movimientos aliados de África Oriental. Para asegurarse de seguir siendo dirigida por activistas, UHAI exige que dos terceras partes de la junta directiva sean activistas afiliados a organizaciones de personas LGBTI y de quienes trabajan en el sexo comercial en dicha región del continente africano. Asimismo, por lo menos una tercera parte de la junta directiva no se encuentra asociada a ninguna organización que pudiera ser donataria.

Para garantizar la continuidad, en cada ciclo de entrega de donativos salen cinco miembros del PGC y se quedan seis que hayan participado previamente en el proceso. En promedio, un integrante del PGC desempeña sus funciones durante tres periodos, aunque puede permanecer más tiempo si resulta difícil encontrar dentro del mismo grupo de apoyo a alguien que le reemplace.

## ELABORACIÓN DE INFORMES, APRENDIZAJE E ITERACIÓN DE PROCESOS

Las donatarias deben presentar informes financieros y narrativos interinos y finales que incluyan información sobre insumos, productos, resultados e impactos de los proyectos. A nivel interno, UHAI evalúa sus esfuerzos programáticos por medio de un Marco de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEL, por sus siglas en inglés), que se utiliza periódicamente para medir el avance respecto de sus objetivos anuales y de tres años estipulados en el plan estratégico.

## MECÁNICA DE ACCIÓN: EL CASO DEL FONDO GLOBAL GREENGRANTS

A continuación, se presenta una breve descripción general del proceso de otorgamiento de donativos del Fondo Global Greengrants, proporcionada por Allison Davis, subdirectora de programas. La versión completa se encuentra disponible en línea dentro del apéndice digital de nuestra página.

### DETERMINACIÓN DE PRIORIDADES Y ESTRATEGIAS EN LA ASIGNACIÓN DE DONATIVOS

El Fondo Global Greengrants otorga financiamiento para actividades de grupos de base de todo el mundo, en apoyo a la justicia ambiental, los derechos humanos y la sostenibilidad. Entrega aproximadamente 800 donativos a 90 países cada año y cuenta con una red de 160 asesores que cubren más de 140 países. Las áreas de acción de sus donativos son: justicia climática, ecosistemas y comunidades saludables, subsistencias locales, el derecho a la tierra, el agua y otros recursos y la acción medioambiental de las mujeres.

Las prioridades de financiamiento las determinan consejos de asesoría descentralizados conformados por líderes de movimientos ambientalistas y sociales y expertos de la región a donde se otorgan los fondos. Las juntas de asesoría las administra un coordinador que también proviene de movimientos locales. Cada una de esas juntas establece sus propias estrategias, prioridades y criterios de entrega de donativos con base en sus evaluaciones de las necesidades y oportunidades locales. Se reúnen en persona anualmente para revisar estrategias y resultados de financiamiento y adaptan sus enfoques a las cambiantes necesidades y contextos. Los lineamientos generales sobre el otorgamiento de donativos (como montos máximos, principios de entrega de donativos a grupos populares y políticas sobre conflictos de interés) los establecen el personal y la junta directiva con las contribuciones de los asesores.

Su plan estratégico y su teoría de cambio los desarrollan los comités que cuentan con representación de varias partes de la organización, es decir, asesores, personal e integrantes de la junta directiva global. Se convoca a todos los miembros del personal para escuchar sus contribuciones y las juntas de asesores proporcionan retroalimentación durante las reuniones y mediante entrevistas y encuestas. La junta directiva es responsable de la aprobación final del plan estratégico de la organización.

### TIPOS DE DONATIVOS

Los donativos van desde \$500 a \$15000 y apoyan planificación de acciones, visitas de intercambio, desarrollo de capacidad, creación de conciencia, comunicados, proyectos innovadores, incidencia, fondos generales, recolección de datos, investigación, etc. También se pueden entregar rápidamente donativos de emergencia de ser necesario.

### PROCESO DE SOLICITUD

**Elegibilidad.** Financian organizaciones de base comunitaria, grupos indígenas, asociaciones de voluntariado, cooperativas, ONG pequeñas, redes y coaliciones. También entregan fondos a grupos sin registro oficial de ONG. El número de ciclos de financiamiento difiere de acuerdo con los consejos de asesores. Todas las propuestas se someten al escrutinio de asesores / administradores para garantizar su relevancia y elegibilidad.

**Proceso de convocatoria.** Los asesores circulan un aviso de rondas de financiamiento por email a redes y miembros de coaliciones con quienes han trabajado y verbalmente a sus contactos. En ocasiones también efectúan su propio proceso participativo al solicitar a una coalición de actores que envíen recomendaciones sobre los donativos. Finalmente, las propuestas se deben presentar por invitación de un asesor, quien las somete a consideración de un consejo asesor.

**Asistencia técnica.** Como reconocen la carga administrativa impuesta por su proceso de asignación de financiamiento, los asesores ofrecen a quienes solicitan fondos retroalimentación sobre las ideas de sus propuestas y les ayudan a sortear el proceso por medio de consultas individuales. El personal administrativo (consultores de medio tiempo cuyas oficinas se encuentran en las distintas regiones) también ayudan a sus donatarias a elaborar las propuestas y como se pueden someter en muchos idiomas, les ofrecen asistencia con la traducción. Asimismo, ayudan a encontrar formas alternativas de entregar fondos a donatarios que quizás no tengan cuentas bancarias o sistemas tradicionales de transferencia de recursos.

### PROCESO Y PANEL DE TOMA DE DECISIONES DE ENTREGA DE FINANCIAMIENTO

**Paneles de entrega de donativos.** Los paneles de asignación de donativos constan de líderes de movimientos ambientalistas y sociales. Los asesores se reclutan por medio de los consejos asesores existentes y según la estrategia utilizada por cada uno de estos últimos, se buscan personas de países y geografías específicas, así como individuos con vínculos a distintos movimientos y redes. Si bien los consejos de asesoría buscan que exista diversidad étnica y de género en el desarrollo de estrategias y en las decisiones de financiamiento, ellos no establecen los objetivos. Tampoco tienen plazos límite establecidos, pero algunos de los consejos fijan sus propios plazos con base en sus estrategias o en su interés de llegar a nuevos grupos, redes y regiones geográficas.

**Confidencialidad y conflictos de interés.** La política de conflictos de interés prohíbe que los asesores formen parte de la toma de decisiones de financiamiento que involucren a sus propias organizaciones.

**Orientación y apoyo.** El coordinar orienta a los asesores con la ayuda de un manual por escrito e interacciones con otros asesores y el personal. Gran parte del aprendizaje ocurre al participar con pares en el consejo asesor y en las revisiones anuales de la estrategia y de las actividades de entrega de donativos. También se ofrece orientación a distancia a algunos asesores.

**Proceso de toma de decisiones.** El proceso participativo arriba descrito se emplea en todos sus programas de donativos, con la excepción de un fondo asesorado por donantes que se administra por separado y los casos en que los donantes restringen explícitamente los fondos a un tipo específico de donativo (aunque los fondos restringidos también deben ajustarse a las prioridades de financiamiento del consejo principal).

El proceso de toma de decisiones de donatarias varía de un consejo asesor a otro, pero en general, sigue el siguiente formato:

- 1) Los asesores identifican organizaciones y proyectos promisorios y les invitan a presentar propuestas.
- 2) Las propuestas se someten al consejo asesor para una ronda de asignación de fondos.
- 3) El consejo asesor revisa y califica un grupo de propuestas y plantea y responde preguntas por email, teleconferencia y/o en conversaciones en persona.
- 4) El consejo asesor decide por consenso qué propuestas se financiarán y el monto asignado.
- 5) El personal administrativo recopila con los donatarios otros materiales de debida diligencia y los revisa.
- 6) El personal autoriza los pagos finales de donativos y notifica a donatarios y asesores.
- 7) Los asesores se mantienen a disposición de los donatarios para responder sus preguntas, ofrecer tutorías y brindar otro tipo de asistencia relacionada con el financiamiento.

## **ESTRUCTURA GENERAL**

Alrededor del 45% del personal y de 20% del consejo principal son pares y 100% de los comités de decisiones sobre donativos también son pares.

El personal administra las operaciones de la organización y los pagos de fondos, mientras que los asesores revisan propuestas; estos últimos trabajan de manera voluntaria, pero se les ofrecen honorarios modestos para ayudarles a cubrir algunos de los costos de su participación.

## **ELABORACIÓN DE INFORMES, APRENDIZAJE E ITERACIÓN DE PROCESOS**

El fondo solicita informes al año de haber otorgado el donativo. Si el idioma o cuestiones de alfabetismo constituyen un problema, uno de los asesores puede ayudar a llenar el formato de informe, aunque también se pueden presentar en formato de audio o video.

El fondo utiliza estudios de caso longitudinales para evaluar el proceso de entrega de donativos dentro de movimientos socio-ambientalistas específicos cada tres a cinco años. Se estudian grupos de donativos—en vez de un donatario o donativo en particular—para entender si la asignación de pequeños montos produjo cambios y en qué momento sucedieron dentro de la trayectoria de los movimientos.

Los consejos de asesoría y el personal trabajan conjuntamente para contratar consultores que lleven a cabo los estudios arriba mencionados; idealmente, se les recluta de entre personas que provienen y conocen sus comunidades. Los consultores realizan visitas y estudios de acción participativos, entrevistan / visitan donatarias y crean espacios para comentarios y aprendizaje. Todas las lecciones aprendidas se documentan y a menudo se comparten a donatarias y actores clave en talleres, así como en conferencias de financiadores o eventos dedicados a temas del medio ambiente y de derechos humanos.

*Puede encontrar en línea la versión completa de los puntos tratados en esta sección, así como la mecánica de otros donantes que utilizan el enfoque participativo. Tenemos contemplado añadir documentos similares gradualmente para que los utilicen quienes deseen saber más de las estructuras participativas. Consulte el apéndice digital de nuestra página en [grantcraft.org/participatorygrantmaking](http://grantcraft.org/participatorygrantmaking).*

## *“El diálogo entre las comunidades y los donantes tiene valor. Los donantes son más que su dinero; son parte de la comunidad”.*

– SERGEY VOTYAGOV

Algunas instituciones de financiamiento utilizan una combinación de distintos tipos de donativos. Por ejemplo, FundAction, creado a principios de 2017, apoya movimientos sociales europeos con fondos participativos. Surgió a partir de una sinergia de aumento en exigencias de parte de activistas progresistas de todo ese continente y conversaciones entre miembros de la red de la Alianza de Donantes EDGE, que organiza un retiro anual para sus integrantes europeos. En la reunión de 2016, un pequeño grupo de donantes (la Fundación Guerrilla, Fundaciones Open Society, la Fundación Cultural Europea y la Fundación Charles Leopold Mayer) decidieron crear un fondo mancomunado para experimentar con el enfoque participativo de asignación de donativos. Posteriormente, invitaron a representantes de más de 30 organizaciones de justicia social a una serie de talleres que llevaron a la creación de FundAction.

Desde principios de 2017, un pequeño grupo de activistas y representantes de financiadores han seguido trabajando en el diseño del enfoque participativo de FundAction para la toma de decisiones, que incluirá la provisión de tres clases de donativos: los donativos para “Replantear”, que apoyarán movimientos sociales en Europa para compartir y aprender unos de otros; los donativos “Renovar”, que apoyarán iniciativas piloto de cambio sistémico, y los donativos tipo “Resistir”, que brindarán montos pequeños de respuesta rápida para acciones urgentes. Las propuestas de donativos se compartirán con otros solicitantes y con pares europeos, quienes las revisarán y asignarán fondos disponibles. De esa manera, FundAction espera promover solidaridad, fortalecer la colaboración y transferir poder a quienes experimentan los problemas más de cerca.

Existen muchísimas maneras de diseñar un proceso participativo de entrega de donativos y gran parte del mismo dependerá de los objetivos, valores y temas que resultan importantes para las personas participantes. Un aspecto que tienen en común es que, en todo marco, los donantes no impulsan el proceso; pasan a segundo plano y estructuran su función a manera de apoyar a los pares y así, crean espacio para que se escuchen las voces de estos últimos y se compartan experiencias de vida para configurar todas las facetas del proceso.

Con ese principio como fundamento, los donantes que adoptan un enfoque participativo sugieren varias preguntas para orientar la manera en que el enfoque se manifestará en nuevos contextos. **Considere la herramienta** que presentamos a continuación para formular su propia visión y orientar sus conversaciones con el liderazgo de su organización y las partes interesadas en ella.

### PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

- ◆ ¿Cómo será su proceso y por qué? ¿Cómo podría usar la herramienta para ayudarse a tomar esas decisiones?
- ◆ ¿Involucrará a sus pares para tomar decisiones sobre el proceso y la estrategia? ¿De qué manera?
- ◆ ¿Cuál de los modelos planteados en párrafos anteriores se acerca más a su visión del tipo de proceso que usted desea implementar? ¿Por qué?
- ◆ ¿Qué tipo de donativos entregará y por qué?

# Evaluación

Al igual que otros enfoques filantrópicos, el proceso participativo de entrega de donativos se puede beneficiar de evaluaciones que determinen valor, resalten mejores prácticas y sugieran mejoras. Sin embargo, como la asignación participativa de donativos se considera más orientada al proceso y con una mayor perspectiva iterativa y relacional que el enfoque tradicional, podría decirse que sus resultados son más difíciles de codificar o expresar en términos cuantitativos.

Por otra parte, los enfoques participativos generan dos conjuntos de resultados: 1) inversiones filantrópicas efectivas y 2) mejoras en el sentido de autonomía, poder y liderazgo de los participantes.

Como remarca Moukhtar Kocache del Fondo Rawa: “Los paradigmas tradicionales de evaluación de la asignación de donativos aplican en general a una estructura que se basa en cómo sucederán las cosas, así como en parámetros concretos respecto a aquello que pueden esperar los donantes. Eso es muy diferente a permitir que los donatarios describan por sí mismos qué ocurrió o qué medir y por qué. Por el contrario, se ven forzados a describir su trabajo dentro de un marco preestablecido, es decir, que en realidad nunca vemos qué hacen y qué no. Lo único que sabemos es lo que informan a los donantes sobre su labor. Manufacturamos respuestas en vez de mostrar una actitud abierta hacia las cosas que pasan”.

***“Los paradigmas tradicionales de evaluación de la concesión de subvenciones suelen aplicar una estructura esperada en cuanto a cómo se irán a cabo las cosas”.***

– MOUKHTAR KOCACHE

Actualmente el Fondo Rawa explora métodos de autoevaluación que grupos de base pueden emplear como herramientas de aprendizaje en vez de aplicar procesos gerenciales o “mecanismos para promover el cumplimiento”. Ese enfoque transforma a la evaluación: de ser un mecanismo de análisis (¿Se desempeñaron correctamente con el dinero recibido?) lo convierte en un mecanismo de aprendizaje (¿Qué aprendieron? ¿Usaron ese aprendizaje para mejorar sus prácticas?). Moukhtar Kocache comenta que las herramientas de autoevaluación de Rawa —que se

diseñan con base en metodologías narrativas e historias— buscan no sólo identificar la manera en que las comunidades unen fuerzas para resolver un problema, sino obtener también otro resultado importante: lograr convencer a la comunidad a que se involucre.

Sadaf Rassoul Cameron del Proyecto Kindle concuerda con él: “Sí, se necesita ser riguroso y tradicionalmente, las contribuciones de los expertos pueden ser de utilidad pero no nos han ayudado mucho para responder la pregunta de cómo ‘medir’ las inversiones filantrópicas. La razón es que todavía existe un punto ciego en lo tocante a la evaluación. Quienes se gradúan de Harvard automáticamente tienen un lugar en esa mesa pero no así las personas indígenas ni residentes de comunidades. Es hora de empezar a entender la importancia de poner en la mesa mayor diversidad de experiencias y conocimientos cuando se trata de comprender qué debemos medir”.

Aisha Mansour de la Asociación Dalia desearía ver que los intentos por evaluar el proceso participativo de entrega de donativos fueran más allá del uso de anécdotas, donativos únicos o resultados para buscar generar mayor impacto. Sugiere medir dicho impacto al examinar cuestiones concretas como si la comunidad sigue movilizandando sus recursos después de que se haya terminado el dinero del donativo. “¿Siguen mostrando una actitud de dar y de voluntarismo? ¿Siguieron con su vida normal una vez que nos fuimos? ¿Siguieron movilizandando recursos de su comunidad? El impacto real ocurre cuando cuestiones como esas persisten después de habernos ido”.

Caitlin Stanton del Fondo de Acción Urgente opina que para fundaciones que empiezan a usar el enfoque participativo para efectuar donativos, una modalidad de evaluación podría ser comparar un portafolio dado que haya cambiado de un proceso de financiación tradicional al participativo.

“Después podrían preguntar a los grupos que fueron financiados si experimentaron algún cambio y de ser así, de qué manera. Por ejemplo, ¿obtuvieron resultados diferentes?” Según Sadaf Rassoul Cameron, las quejas de muchos donantes participativos sobre los modelos de evaluación actuales se asemejan a las de financiadores tradicionales respecto de evaluaciones usadas con anterioridad: “los antiguos [modelos] predisponen a las personas al fracaso”. El Proyecto Kindle descubrió que pedir a los donatarios que presentaran informes sobre el cumplimiento de resultados predeterminados se había convertido en un obstáculo importante para la realización de su trabajo. “Y eso sin mencionar que la vida cambia. Se clausuran organizaciones. La gente tiene emergencias. La filantropía nunca tiene en cuenta esas variables; por el contrario, demanda cumplimiento: ‘Dijiste que harías esto y lo vas a hacer’”. El fracaso también puede constituir un resultado importante.

***“Una gran pieza de dejar ir el poder es entender el valor del riesgo de volteo en su cabeza.”***

– SADAF RASSOUL CAMERON

“Consideramos al fracaso una pieza crucial de aprendizaje”, dice Sadaf Rassoul Cameron. “Entonces, ¿por qué lo cuantificamos? Gran parte de ceder el poder consiste en entender el valor de darle un giro al concepto de riesgo. El riesgo es una oportunidad y el fracaso es parte de ello. Habrá errores. Acéptalo”.

Además, ver al riesgo como oportunidad o al fracaso como éxito puede cambiar una trayectoria. Sadaf Rassoul Cameron explicó: “Pedimos a las personas que definan con creatividad qué significa el éxito para ellas. Mientras todavía hay quienes

## PREGUNTAS CLAVE DE INVESTIGACIÓN Y EVALUACIÓN

A continuación, se presenta una serie de preguntas que se utilizan con más frecuencia en el enfoque participativo como guía de reflexión y evaluación y de las prioridades percibidas para futura investigación.

### ¿POR QUÉ NOS DEBE INTERESAR EL PROCESO PARTICIPATIVO DE ASIGNACIÓN DE DONATIVOS?

- ◆ ¿Qué valor añade el enfoque participativo a la entrega de donativos? ¿Cómo se debe medir el valor?
- ◆ ¿Cuáles son los costos a largo plazo de practicar / no practicar la asignación participativa de donativos?
- ◆ ¿Cuáles son los beneficios y retos de dicho enfoque?

### ¿CÓMO SABER SI HACEMOS BIEN LAS COSAS?

- ◆ ¿El éxito obtenido por los programas de donativos es como nos gustaría que fuera?
- ◆ ¿Cómo definimos éxito? ¿Es la misma definición que utilizarían nuestros pares?
- ◆ ¿Los resultados que buscamos incluyen el fortalecimiento del movimiento y de la base de conocimientos?
- ◆ ¿Cuál es nuestra teoría de cambio? ¿Podemos explicar sus componentes de manera más detallada? ¿Usar un diagrama?
- ◆ ¿Cuán representativas del movimiento / la comunidad son las personas que integran los órganos de toma de decisiones de nuestra institución? ¿Qué valor añaden?
- ◆ ¿Qué papel desempeñan donantes / expertos en el proceso participativo de entrega de donativos y qué valor tiene?

### ¿SON CORRECTOS NUESTROS SUPUESTOS SOBRE LOS RESULTADOS Y BENEFICIOS DEL ENFOQUE PARTICIPATIVO DE OTORGAMIENTO DE DONATIVOS?

- ◆ ¿La asignación participativa de donativos produce resultados / impactos filantrópicos mejores / más sólidos?
- ◆ ¿Genera resultados mejores / más sólidos para sus donatarios? ¿Los resultados / impactos difieren y de ser así, bajo qué circunstancias?
- ◆ ¿La entrega participativa de donativos realmente mejora el sentido de liderazgo, autonomía y/o poder de las personas participantes? ¿De qué manera?
- ◆ ¿El enfoque fortalece las actividades de movimientos de mayor alcance? ¿De qué manera?
- ◆ ¿Cuál es el precio a largo plazo de no invertir en procesos participativos desde un principio?

nos reportan el habitual ‘atendimos a 3,000 personas’, otros presentan medidas de éxito humano tales como ‘Si puedo hacer sonreír a cinco niños este año, eso es éxito’. Nosotros, como donantes, ¡debemos dejar que la gente defina el éxito con sus propias historias y expectativas! De esa manera, recuperaremos el aspecto humano”.

Algunos donantes participativos llegan a cuestionar si deberían utilizarse datos para medir aspectos como la

participación porque existe “un valor y un principio en cómo se hacen las cosas; no es una simple ecuación”. Sergey Votyagov del Fondo Robert Carr sugiere que los donantes participativos pasan menos tiempo reuniendo evidencias sobre el valor del proceso y más tiempo “simplemente haciendo el trabajo porque al final, los demás se darán cuenta de los cambios producidos en la vida de las personas”. Asimismo, explica que incluso cuando existe evidencia de los resultados, la mejor forma de lograr que

## ¿CÓMO EVALÚAN SU LABOR LOS DONANTES PARTICIPATIVOS?

La **Iniciativa de Filantropía Juvenil de Indiana** (YPII, por sus siglas en inglés) realiza un estudio de cinco años para evaluar la participación de ex alumnos integrantes de los consejos de filantropía juvenil de la Fundación Comunitaria de Indiana (que otorga donativos bajo un esquema participativo, donde los jóvenes toman decisiones de financiamiento) en actividades filantrópicas como voluntariado y entrega de donativos a organizaciones de fines benéficos después del bachillerato. Al finalizar el estudio, se habrá dado seguimiento a casi 60 participantes de cinco grupos diferentes de ex alumnos, cada uno durante un periodo de 5 años. Los hallazgos iniciales de la primera ola de participantes se publicarán en 2019. En sus planes, YPII contempla la posibilidad de extender el estudio para monitorear a los ex alumnos durante diez años más a fin de explorar si continúan realizando contribuciones filantrópicas a largo plazo, después de la universidad y en su vida profesional y como parte de una unidad familiar.

Más que “resultados o métricas concretas y rápidas”, Sadaf Rassoul Cameron del **Proyecto Kindle** prioriza la calidad de las relaciones generadas por un proceso participativo de entrega de donativos. Menciona el siguiente ejemplo: Otorgamos un regalo a una mujer nominada por uno de nuestros donatarios porque vive en un pueblo fronterizo de Texas y ofrece a quienes cruzan la frontera agua y todo lo que puedan necesitar. Le proporcionamos dinero en apoyo a su trabajo y a su visión. Cuando le preguntamos qué deseaba hacer con ese dinero, nos respondió que quería arreglarse los dientes porque tenía problemas importantes que le costarían miles de dólares. ¿Qué financiador tradicional la hubiera apoyado para resolver esos problemas? ¿Cómo lo cuantificaría usted si lo considerara un éxito? Sin embargo, existe la posibilidad de que en el futuro la mujer diga, ‘ahora que no tengo dolor, puedo devolverle aún más a la comunidad, puedo ayudar a más personas que cruzan la frontera, etc.’ Si eso no califica de éxito, entonces ¿qué es?

El marco de evaluación del **Fondo Red Umbrella** considera tres resultados clave: 1) el grado en que el Fondo se adhiere a sus propios valores de ser dirigido por personas trabajadoras del sexo comercial; 2) si construyen organizaciones fuertes dirigidas por personas que trabajan en ese sector mediante financiamiento que, por ejemplo, les permita pagar personal, capacitaciones y una oficina, y 3) si contribuyen a fortalecer el movimiento de los derechos de dichas personas mediante el establecimiento de redes, las comunicaciones y actividades de creación de comunidad.

**Headwaters, la Fundación para la Justicia**, cree que la mejor manera de determinar si los donativos resultan inversiones efectivas consiste en dejar que la comunidad se forme su propia opinión al respecto, en lugar de evaluarlo internamente. “Simplemente preguntamos a la comunidad u a otros donantes si consideran que la fundación se centra más en la comunidad al usar un enfoque participativo de asignación de donativos”, comenta Melissa Rudnick.

La **Fundación Arcus** ha llevado a cabo dos evaluaciones para determinar hasta qué punto sus inversiones ayudaron a las organizaciones a crecer y a encontrarse mejor equipadas para abordar los sucesos en campo. Comenta Erica Lim: Descubrimos en Chechenia que la capacidad de uno de nuestros donatarios para lidiar con una emergencia había aumentado en los últimos cuatro años. También vimos avances con base en la cantidad de solicitudes que hemos recibido. Cuando iniciamos, muy pocas organizaciones que trabajan en campo y recibían financiamiento nos solicitaban donativos, pero después de un par de años, comenzamos a recibir muchas solicitudes. Creemos que se debe a que las organizaciones que apoyamos crecían y brindaban más recursos a otros grupos a su alrededor. Algunas organizaciones donde sembramos fondos en un principio, por ejemplo, ahora están ayudando a otras nuevas que empiezan a surgir. Creemos que todo es consecuencia directa de contar con la ayuda de los activistas para asignar los donativos.

Actualmente, el **Fondo Global Greengrants** experimenta con todo tipo de métodos de evaluación, según lo informado por Terry Odendahl. “Uno que realmente nos gusta es el que piloteamos con nuestros asesores de pares para que ellos mismos desarrollan la evaluación. Regresan con los donatarios tres o cinco años más tarde y les preguntan si nuestros fondos produjeron cambios o cómo se lograron realizar. En otro país, contratamos a un académico para que por medio de encuestas y entrevistas analizara nuestro proceso de asignación de donativos dirigido por pares cuando cumplimos diez años de utilizarlo. Encontró que logramos avanzar en la agenda ambiental más que otros financiadores porque nuestros donativos se utilizaron para estrategias y necesidades que en opinión de los donatarios, eran las mejores”.

las personas estén de acuerdo con algo es que ellas mismas lo prueben. Posteriormente, la reflexión se convierte en un ciclo de retroalimentación integrado que genera confianza y aprendizaje al mismo tiempo. “Hemos visto que cuando los donantes han pasado por ese proceso, su comprensión mejora bastante rápido. Nuestros donatarios estuvieron tres días con donantes en la misma sala analizando logros colectivos y lecciones aprendidas y como resultado, se produjo mucho mayor apertura para escuchar las opiniones de los demás. Los donantes dijeron: ‘Ahora entiendo por qué desean implementar un enfoque participativo con el cual donantes y donatarios pueden apreciar conjuntamente el alcance de los logros.’”

En última instancia, cuando se trata de evaluación, no existe una lista clara de cosas que “se deben y no se deben hacer” debido a la naturaleza iterativa y relacional del otorgamiento participativo de donativos. Por los dos conjuntos de resultados generados, quizás no siempre se pueda emplear esquemas estandarizados o de orientación tecnocrática aunque la reflexión y el análisis periódicos de variables más cualitativas —relaciones, redes, fortalecimiento de movimientos, capacidad organizativa y fortalecimiento de recursos comunitarios, entre otros más— se pueden y se deberían integrar de manera más transparente a la evaluación en filantropía en general.

## PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

- ◆ ¿Cómo evaluará su esquema participativo de otorgamiento de donativos? ¿Cómo definirá el “éxito”?
- ◆ ¿Qué indicadores utilizará para evaluar si los participantes mejoraron su liderazgo, toma de decisiones, colaboración u otras capacidades y habilidades como resultado de haber participado en el proceso?
- ◆ ¿Qué indicadores de resultado utilizará para determinar si su iniciativa ha tenido algún impacto a nivel de participantes, grupos, organizaciones y/o comunidades?
- ◆ ¿Cuánto tiempo desea que el personal, los fideicomisarios, los pares y los beneficiarios dediquen a la evaluación?
- ◆ ¿Cómo utilizarán usted y sus donatarios los hallazgos de la evaluación—tanto del proceso como de los resultados—para orientar su trabajo futuro?
- ◆ ¿Quién será responsable de organizar, compartir y usar la evaluación?
- ◆ ¿Cuándo se efectuará la evaluación?
- ◆ ¿De qué manera las lecciones derivadas de la evaluación pueden fortalecer o cambiar el poder tanto en el proceso como en los resultados?

## ¿DÓNDE SE ENCUENTRAN LOS DATOS SOBRE DONATIVOS?

¿Cuánto dinero se otorga mediante procesos participativos? ¿Cuánto asignan las fundaciones para apoyar los esfuerzos participativos de entrega de donativos realizados por otros fondos? ¿Qué tipo de temas y cuestiones se abordan al entregar financiamiento participativo? ¿Qué poblaciones se benefician de esos esfuerzos? Esas preguntas constituyen un punto de partida importante para evaluar el alcance de este campo en crecimiento.

Aunque el Foundation Center por años ha recopilado datos sobre la asignación de financiamiento para identificar quién otorga qué y dónde, el enfoque participativo de asignación de fondos no se ha monitoreado específicamente por medio de nuestra taxonomía. Sin embargo, ¿tal situación está a punto de cambiar!

Actualmente trabajamos para incorporar ‘el proceso participativo de asignación de donativos’ como estrategia que se incluirá, donde se considere relevante, en nuestra base de datos de más de 12 millones de donativos otorgados por financiadores de todo el mundo. Tenemos considerado introducir dicha categoría en 2019 y nos emocionan las posibilidades que con ello se crean para la realización de futuros análisis de este campo.

Si usted es donante y desea asegurarse que sus esfuerzos de asignación de donativos apoyen el enfoque participativo, le invitamos a **elaborar reportajes electrónicos** con datos de donativos y someterlos directamente al Foundation Center. Donde aplique, utilice el término “otorgamiento participativo de donativos” en la descripción de los donativos que presente o, cuando se encuentre disponible, etiquete el donativo con el nuevo código de estrategia.



# Pasar del dicho al hecho: Incorporar la participación a nivel interno

Los donantes que utilizan el enfoque participativo concuerdan en que la participación es más que un experimento agradable o interesante a explorar. Es un espíritu imbuido en los valores, las prácticas, las políticas, los comunicados y las conductas de donantes y donatarios.

En su totalidad, los donantes participativos aplican la noción de inclusividad no solamente a sus actividades de asignación de donativos. La Fundación de Mujeres de Nueva York cree que dicho enfoque para otorgar financiamiento no se puede llevar a cabo en el vacío y por lo tanto, incorporan la voz de la comunidad a su junta directiva y a su personal, a su estilo de trabajo y toma de decisiones de contratación y a la continua reflexión sobre el grado de inclusividad y democracia existente dentro de la organización. Como muchos otros donantes participativos, la Fundación cree que dicho enfoque aplicado al proceso y a la conversación resulta esencial para lograr su misión de manera holística.

Por lo tanto, ¿cómo pueden las organizaciones que otorgan donativos pasar del dicho al hecho bajo un enfoque participativo?

- ◆ **Evaluar políticas y procedimientos de contratación y asignación de personal.**
- ◆ **Analizar con detalle la estructura de su organización.**
- ◆ **Asegurarse que los integrantes de la junta directiva y el personal entiendan, apoyen y se comprometan a la transferencia de poder por medio de enfoques participativos.**
- ◆ **Ser transparentes en todas las actividades de la organización.**
- ◆ **Evaluar periódicamente cómo se están haciendo las cosas.**
- ◆ **Realizar el trabajo interno y llenar los vacíos de conocimiento.**

## **EVALUAR POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN Y ASIGNACIÓN DE PERSONAL.**

Samarasan considera importante la presencia de representantes de la comunidad durante la toma de decisiones de contratación. “Tenemos personas con discapacidades en nuestro personal administrativo y de programas. Dicha política envía un poderoso mensaje a la comunidad que financiamos. Cuando comenzamos actividades, las comunidades a quienes otorgábamos fondos no podrían creer que su contacto con los donantes fuera alguien con discapacidad. Exclamaban: ‘¿Usted es el contacto? Usted es como nosotros.’ Produjo confianza, credibilidad y empoderamiento”.

La incorporación incluyente de personal—tanto por medio de contratación como mediante la asignación de personal que ya labora en la institución—puede constituir todo un reto. Como explica un donante, “Hemos tratado de incorporar a los miembros de nuestro comité de pares al proceso de contratación pero hemos tenido problemas. Nuestro personal tiene que firmar acuerdos de confidencialidad, pero los pares no, es decir, que no se garantiza la confidencialidad a todo nivel”. Ana L. Oliveira admite que modificar, por ejemplo, las prácticas y prioridades de contratación para actualizarlas puede resultar complicado porque afectan los empleos de las personas y por ende, puede llevar a conversaciones delicadas. Con todo, la Fundación de Mujeres de Nueva York sigue comprometida a preservar un espíritu participativo al contratar personas con excelentes habilidades para escuchar y para relacionarse que además cuentan con experiencia participativa de carácter comunitario. Por otra parte, las evaluaciones de personal incluyen determinar la capacidad de colaborar con miembros y donatarios de la comunidad y de ayudar a fortalecer sus habilidades.

## ANALIZAR CON DETALLE LA ESTRUCTURA DE SU ORGANIZACIÓN.

Incluir en una organización un espíritu más participativo resulta difícil, pero es en particular desafiante en instituciones de estructuras más burocráticas, jerárquicas y que no interactúan con el resto del personal. Se considera difícil porque el otorgamiento participativo de donativos se fundamenta en la colaboración y no en distinciones jerárquicas y rígidas entre departamentos y puestos, así como en procesos más eficientes y transparentes en lugar de burocracias cerradas.

Sin embargo, la implementación de ese tipo de cambios requiere un esfuerzo enorme a todo nivel, incluso para donantes entusiasmados por cambiar. Como toda transformación, se debe llevar a cabo poco a poco. Una forma de empezar consiste en evaluar las estructuras y sistemas de carácter programático y administrativo de su institución. ¿Se permite que los no donantes influyan en las estrategias de programas por medio de consejos establecidos de asesoría, reuniones periódicas, etc.? ¿Se invita al personal de los distintos programas a colaborar entre sí? ¿La fundación promueve la participación de personal de todo nivel en el desarrollo de políticas internas? ¿La junta directiva cuenta con lugares designados para miembros que no otorgan donativos? ¿La fundación contempla métodos para incorporar nuevas funciones o departamentos que se enfoquen exclusivamente en fortalecimiento de capacidad para involucrar con mayor eficacia a quienes no asignan donativos?

## ASEGURARSE QUE LOS INTEGRANTES DE LA JUNTA DIRECTIVA Y EL PERSONAL ENTIENDAN, APOYEN Y SE COMPROMETAN A LA TRANSFERENCIA DE PODER POR MEDIO DE ENFOQUES PARTICIPATIVOS.

Para Carrie Avery de la Fundación Durfee resulta esencial asegurar que la junta directiva se comprometa por completo con el proceso, tanto así que el compromiso se estipula en todas las descripciones de puesto de los miembros de dicha junta. “Nadie se puede integrar a nuestra junta directiva sin antes haberse comprometido personalmente a ese principio desde el comienzo”.

Llevarlo a cabo requiere esfuerzo. No informar primero a la junta directiva sobre el valor de involucrar directamente a las personas en los procesos de decisiones relacionadas con donativos, antes de otorgarlos, de hecho disminuiría las posibilidades de llegar a incorporar el enfoque más adelante, según explicó un donante. “Si nos reuniéramos con nuestros fideicomisarios —que son todos miembros de una familia—

y les anunciáramos que queremos traer donatarios a la reunión para ayudarles a tomar decisiones de financiación, tal vez nos despedirían. Por lo tanto, hemos comenzado poco a poco a invitar a donantes participativos que han adoptado el enfoque con éxito a que vengan a hablar con nuestra junta directiva. Algunos oficiales de programa ya brindan soporte a intermediarios que utilizan el enfoque para reasignar donativos y por lo tanto, le explican a los fideicomisarios por qué es importante para su estrategia”.

Otro donante comenta que empezaron a dedicar tiempo de las reuniones de la junta directiva a analizar formas de intensificar la participación de pares en el proceso de asignación de donativos en general, no solamente en las decisiones de financiamiento, y a exhortarles a expresar con honestidad las dudas que llegaron a tener.

## SER TRANSPARENTES EN TODAS LAS ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.

Según Katy Love, los donantes también pueden reflejar valores participativos al actuar con mayor transparencia en todas sus actividades. Por ejemplo, la Fundación Wikimedia elabora sus planes anuales e informes abiertamente. Las reuniones mensuales del personal se graban y publican en YouTube y el informe anual se sube a la página web de la institución y se invita al público a enviar comentarios y preguntas. Asimismo, el proceso de planificación de Wikimedia es el mismo para sus donatarios. “Pedimos a nuestro comité de pares que revise todo lo que hacemos. Al paso del tiempo, hemos notado la gran importancia de contar con la participación de los comités de asignación de donativos y de las comunidades en nuestro proceso anual de planificación”.

***“El proceso construye una cultura de cooperación y difusión de la riqueza, en lugar de la competencia y la falta de transparencia en la filantropía”.***

– HALEH ZANDI

Otro ejemplo es la Fundación Knight, que ha utilizado procesos de planificación con escenarios colaborativos con la participación de una mezcla de integrantes de su personal y otros actores. Según Chris Barr, “el hecho que se valoró y escuchó la opinión de todas las personas, desde asistentes, vicepresidentes y la multitud reunida fuera de la Fundación, nos ayudó a pensar con todo cuidado en qué nos depara el futuro y en cómo evaluamos nuestra labor”. Por otra parte,

las fundaciones también pueden ser transparentes al poner a disposición del público (sin poner en riesgo la seguridad de los grupos de apoyo) información y datos de los proyectos financiados, incluso si hubo resultados negativos, y los más recientes avances de los donatarios, así como al brindar a no donantes la oportunidad de presentar sugerencias y comentarios.

## EVALUAR PERIÓDICAMENTE CÓMO SE ESTÁN HACIENDO LAS COSAS.

¿Cómo pueden saber los donantes si están incorporando un espíritu de participación? Caitlin Stanton opina que no se trata de matemáticas avanzadas. “Si usted concuerda con la idea de que las personas más cercanas a los problemas probablemente tengan buenas ideas para resolverlos— y que se les debe respetar y compensar el tiempo dedicado a ello—quizás ha iniciado ya el proceso de incorporar un espíritu participativo”.

Por otra parte, cuando las fundaciones se abren a la posibilidad de usar dichos enfoques, puede resultar la difícil volver a cerrarse a ellos. Como explica Allison Johnson Heist de Headwaters, la Fundación para la Justicia, “empieza a afectar todo lo que hacemos y la manera en que pensamos en nuestras actividades y estructura. Así es, una fundación puede retroceder y pensar que el otorgamiento participativo de donativos es una acción que se realiza una única vez, pero antes de abandonar el enfoque debe considerar el mensaje que podría transmitir con ello. Sin proponérselo, puede dar a entender que no confía en que la comunidad puede llevar a cabo esto o aquello o que resulta demasiado costoso o consume demasiado tiempo. Una vez que comienza a realizar trabajo participativo, reconsiderar el uso del enfoque puede dar una mala impresión”.

## REALIZAR EL TRABAJO INTERNO Y LLENAR LOS VACÍOS DE CONOCIMIENTO.

Los donantes que recién adoptan el enfoque participativo después de años de usar otro tipo de procesos deben comunicar la nueva forma de trabajar y de pensar a todo el personal y a la junta directiva. Implementar la práctica participativa requiere voluntad de aprender y de desaprender, es decir, quizás cambiar la manera en que se logra que el personal acepte, reconozca y debata las dinámicas internas de poder y dedicar tiempo a reflexionar si las políticas y prácticas existentes se alinean o no al enfoque. Resulta crucial poder garantizar que todos los miembros del personal asimilen el espíritu participativo de la asignación

de donativos, sin importar qué función desempeñen dentro de la organización. Por ejemplo, Katy Love de la Fundación Wikimedia lo explica de la siguiente manera: “Quizás el equipo financiero y el legal no participan directamente en nuestros programas de asignación de donativos pero todos ellos comparten los valores de participación fundamentales para nuestros esfuerzos. Ponerse en sintonía con los valores de la organización es un gran punto de partida para los donantes que desean examinar sus prácticas desde una perspectiva crítica”. Alinear la comprensión del enfoque en los miembros del personal también promueve la comunicación efectiva y el apoyo mutuo.

En ocasiones, adherirse a ese espíritu implica más que simplemente entablar conversaciones. Por ejemplo, el Fondo Haymarket People lleva a cabo un taller titulado “Deshacer el racismo” y ofrece tutorías y organiza asambleas para sus nuevos integrantes. Las personas que trabajan dentro o con una fundación que busca adoptar un enfoque participativo se benefician del espacio que se crea para analizar y conversar sobre cuestiones como raza, salud mental, identidad, espacio físico y estilos de facilitación y de más interacciones para influir en las comunidades. Incluso los donantes participativos que en toda su trayectoria han utilizado el enfoque, todavía tienen trabajo que hacer. En FRIDA | El Fondo de Jóvenes Feministas, el personal da prioridad a cuidar de la comunidad por medio de declaraciones escritas y un Manifiesto sobre la Felicidad, donde reconocen que para apoyar a sus participantes, tienen primero que apoyarse mutuamente. Al realizar trabajo de ese tipo, los miembros del personal se convierten en facilitadores más eficaces, mejoran sus métodos de participación en actividades comunitarias y crean oportunidades para la crítica constructiva.

## PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

- ◆ Además de entregar donativos, ¿de qué otra manera pasa—o podría pasar—su organización del “dicho al hecho” en términos de participación?
- ◆ ¿Se requerirán cambios organizativos o recursos para implementar políticas o sistemas de carácter más participativo? ¿Cuáles y por qué?
- ◆ ¿Qué haría usted? ¿Qué llevó a cabo para reeducar al personal y a la junta directiva tras adoptar un nuevo enfoque?

# Cómo empezar

El proceso participativo de otorgamiento de donativos puede parecer desalentador al principio, en especial para instituciones filantrópicas de gran tamaño o más tradicionales que quizás cuenten con sistemas y burocracias difíciles de erradicar o que carezcan de vínculos directos con las comunidades o grupos de apoyo.

Tal vez también constituya un desafío para fundaciones muy pequeñas que parezcan no contar con personal suficiente para emprender un proceso participativo o que implementarlo les demande desviar recursos fuera de la comunidad.

Gran parte de los esfuerzos participativos de asignación de donativos se han derivado de esfuerzos ubicados en un lugar específico o enfocados a cuestiones o grupos de apoyo en particular. Un donante comentó que tal vez ello se deba a que “resulta más fácil involucrar a las personas más afectadas por las cuestiones que apoyan los donantes cuando queda claro quiénes son esas personas”. Por otra parte, muchos de esos esfuerzos, aunque pequeños (en términos de personal y recursos), se dirigen a objetivos bien definidos.

Lo anterior no significa que otros financiadores no puedan incorporar el enfoque participativo a su proceso de asignación de donativos. De hecho, sí pueden y lo hacen. Sin embargo, en vez de lanzarse inmediatamente a utilizarlo, muchos donantes lo incorporan poco a poco mediante la implementación de otros esquemas participativos en sus actividades: convocar a donatarios a realizar una lluvia de ideas sobre la estrategia e identificar las prioridades de los temas que les interesan, así como invitar a pares a integrarse a consejos de asesoría e involucrarlos en investigación participativa, entre otros. Según cada circunstancia y contexto, tales esfuerzos pueden traslaparse o transcurrir de manera fluida y también pueden constituir buenos cimientos que permitirán a una fundación adoptar el espíritu y proceso participativos en sus actividades de asignación de donativos.

Sin importar qué forma adopte la filantropía participativa, todos concuerdan en que lo importante es que todas las personas involucradas entiendan que dichos esfuerzos requieren tiempo, paciencia y mucho sudor. Es un compromiso cuyos beneficios se verán a largo plazo y que requiere de muchas horas de trabajo en el corto plazo.

- ◆ **Empiece por dar pequeños pasos.**
- ◆ **Tenga claro por qué le interesa el proceso participativo de entrega de donativos y para qué propósito.**
- ◆ **Comprenda y practique el arte de escuchar bien como primer paso necesario hacia una filantropía participativa auténtica y significativa.**
- ◆ **Prepárese para reflexionar y repetir el proceso continuamente, así como para solicitar retroalimentación.**
- ◆ **Consulte a otras personas que lo hayan implementado.**

## EMPIECE POR DAR PEQUEÑOS PASOS.

En vez de sumergirse de inmediato en el enfoque participativo de entrega de donativos, los financiadores pueden empezar poco a poco y seleccionar sólo uno o dos portafolios o áreas programáticas y comenzar a explorar cómo integrar la participación a esos aspectos. Nadia van der Linde del Fondo Red Umbrella sugiere que los donantes dedicados específicamente a una población, tema o geografía comiencen por crear un sistema que involucre a la gente a quien pretenden alcanzar en conversaciones sobre prioridades o estrategias. De esa manera, podrán desarrollar una comprensión y un espíritu participativo en toda la institución al paso del tiempo.

Diana Samarasan añadió: “Digamos que una fundación decide crear un nuevo programa en justicia económica. Se podría preguntar lo siguiente: ‘¿Cómo podemos asegurarnos de poder escuchar desde un principio las voces de los actores de la comunidad de justicia económica para fortalecer / formular la estrategia? ¿Podemos tener en nuestro consejo asesor a un representante de la comunidad? ¿Y si fuera uno de los nuevos empleados que viene de esa comunidad? ¿Cómo tomaremos decisiones de financiamiento y quienes participarán en ellas? ¿Deseamos poner parte del dinero que vamos a otorgar en manos de activistas de justicia económica?’”

Las grandes fundaciones pueden emprender procesos de aprendizaje de largo plazo. Por ejemplo, una manera en que la Fundación NoVo empezó a integrar enfoques participativos fue realizar una serie de un año de sesiones dedicadas a escuchar distintas voces: niñas de color, líderes de movimientos y organizadores, al tiempo de desarrollar su estrategia de creación de movimiento. Si bien no se trataba de un esfuerzo de asignación participativa de donativos, debían ser realistas. Jody Myrum lo explicó así: “Aunque hubiera sido ideal contar con la participación de pares en la toma de decisiones de financiamiento, habríamos requerido una enorme cantidad de capacidad que simplemente no teníamos o no hubiéramos podido incorporar en ese momento. Por lo tanto, empezamos a buscar otras maneras de colocar a las niñas de color al centro de nuestros esfuerzos durante la formulación de la estrategia”. Sadaf Rassoul Cameron del Proyecto Kindle concuerda con ella en que existen muchos métodos de empezar a involucrar a las partes interesadas en la conformación de un proceso de otorgamiento de donativos; por ejemplo, se puede invitar a no donantes a participar en el diseño de la estrategia. Comenta también que dicho proceso es diferente al de toma de decisiones de financiamiento pero que “de todas formas existe poder en ello”.

***“Si estás de lado con la idea de que las personas más cercanas a los problemas probablemente tengan algunas buenas ideas sobre cómo resolverlos, probablemente estés en camino de incorporar un espíritu participativo”.***

– CAITLIN STANTON

Andrea Hernández, que formara parte de la Fundación Familiar Frieda C. Fox, logró que la junta directiva otorgara al personal capital inicial y tiempo para experimentar con el enfoque participativo de asignación de donativos. Hernández le dijo al personal: “Veamos qué pueden hacer con ello”. El mensaje implícito era ‘no tenemos que lanzarnos con todo desde un principio ni necesitamos saber a dónde nos va a llevar, así que considerémoslo un tipo de inversión en investigación y desarrollo’. Decidieron usar ese capital inicial para reuniones, que según Hernández dieron lugar a conversaciones más profundas sobre la implementación de un esfuerzo participativo de financiamiento dirigido a fortalecer el movimiento de filantropía juvenil. “Ese esfuerzo

inicial, que requirió un porcentaje importante del presupuesto de la fundación, ha engendrado esfuerzos similares en más de 25 fundaciones familiares y comunitarias de todo el país”. Sobre todo, se debe ser paciente porque tales esfuerzos requieren tiempo. “Hemos visto que donantes interesados en implementar un primer esquema participativo de asignación de donativos se dan un buen tiempo para pilotarlo, de tres a cinco años”, comentó Melissa Rudnick de Headwaters, la Fundación para la Justicia, “porque les tomará mucho tiempo saber cómo funciona antes de poder incorporarlo permanentemente a sus programas de entrega de financiamiento”.

### **TENGA CLARO POR QUÉ LE INTERESA EL PROCESO PARTICIPATIVO DE ENTREGA DE DONATIVOS Y PARA QUÉ PROPÓSITO.**

Para algunos donantes, tener ideas claras podría implicar la necesidad de identificar el método más estratégico de integrar la participación comunitaria y la respuesta podría ser implementar una práctica participativa alterna. Por ejemplo, la Fundación NoVo, cuando desarrollaba un programa operativo en apoyo a un movimiento de mayor alcance, decidió hablar con más de 150 líderes de movimientos durante la fase de diseño. En el transcurso de la implementación del programa, llevaron a cabo un proceso conjunto de diseño con personas de todo el movimiento. Al respecto, Jody Myrum comentó: “En pocas palabras, necesita preguntarse cuál es el objetivo de llevar a cabo un proceso participativo y qué busca entender con él. Existen muchas formas eficaces de integrar a las comunidades al proceso en distintos momentos de la estrategia y de la entrega de donativos; priorizar cuándo y cómo los otorgará, aumentará la eficacia de sus esfuerzos en esa materia”. La Fundación NoVo apoya también la participación al financiar organizaciones que reasignan donativos e integran sólidas prácticas participativas a dichos esfuerzos, a la vez de participar en colaboraciones de donantes, donde conjuntamente con otros, implementan un proceso participativo de asignación de fondos.

### **COMPRENDA Y PRACTIQUE EL ARTE DE ESCUCHAR BIEN COMO PRIMER PASO NECESARIO HACIA UNA FILANTROPÍA PARTICIPATIVA AUTÉNTICA Y SIGNIFICATIVA.**

Los donantes que adoptan el enfoque participativo concuerdan en que una de las cuestiones más importantes y sencillas que deben hacer los financiadores en dichos procesos es escuchar, algo que en la práctica resulta más difícil de lo que parece. Aunque se necesita escuchar,

## CÓMO EMPEZAR

EL CAMINO PUEDE SER ACCIDENTADO, ASÍ QUE TÓMESE SU TIEMPO, ABRÓCHESE EL CINTURÓN Y DIRÍGASE A SUS OBJETIVOS.

CADA PASO FLUYE Y SE INTERCONECTA Y ALGUNOS DE ELLOS PODRÍAN REQUERIR MÁS TRABAJO O MAYORES CAMBIOS EN LAS PRÁCTICAS QUE OTROS.



EMPIECE POR DAR PEQUEÑOS PASOS.

¡GENERE CONFIANZA Y ARRIESGUESE!

¡BIENVENIDO A LA GALAXIA DEL ENFOQUE PARTICIPATIVO DE OTORGAMIENTO DE DONATIVOS! PREPÁRESE PARA REFLEXIONAR, REPETIR Y SOLICITAR RETROALIMENTACIÓN CONTINUAMENTE.

no es suficiente cuando el objetivo buscado es lograr una participación genuina. Las fundaciones que no se comprometen a actuar con base en los comentarios que escuchan de los donantes participativos, rápidamente perderán credibilidad ante los actores participantes y su confianza. Reconocer mediante acciones directas la importancia de las cuestiones mencionadas por las personas participantes constituye un elemento crucial de la cesión de poder y de lograr que los participantes sientan que se les escucha. Involucrar a las personas participantes y después seguir como si nada con las actividades de la institución no contribuye a la transferencia de poder y no toma en cuenta los conocimientos de la comunidad. Por otra parte, si las fundaciones no se comprometen a efectuar cambios con base en la retroalimentación que escuchan, perderán rápidamente la confianza ganada. Al respecto, Katy Love de la Fundación Wikimedia comentó: “Mostrarse abierto a escuchar para después seguir operando como siempre no le ayudará a ganarse la confianza de las comunidades que pretende servir”. Love explica que, en resumidas cuentas, “escuchar a una comunidad a fin de realmente entender sus necesidades constituye un punto de partida fundamental. Se espera que con el tiempo los donantes comprendan que la mejor manera de involucrar a pares es mediante un proceso participativo de asignación de donativos”.

## PREPÁRESE PARA REFLEXIONAR Y REPETIR EL PROCESO CONTINUAMENTE, ASÍ COMO PARA SOLICITAR RETROALIMENTACIÓN.

Los procesos participativos pueden resultar complejos, desafiantes y definitivamente desorganizados porque involucran a seres humanos que traen consigo una entusiasta diversidad de experiencias, personalidades, historias y opiniones. Asimismo, como la participación esencialmente promueve la complejidad, tales procesos cambiarán continuamente, como debe ser, si en efecto son de carácter participativo.

Muchos donantes participativos además de sentirse cómodos con lo anterior, hacen todo lo posible por promover ajustes periódicos en sus procesos y políticas. Nadia van der Linde comenta que en cada reunión del panel de donativos del Fondo Red Umbrella, se habla de cómo mejorar el proceso. Después de ese tipo de conversaciones, el Fondo ha modificado por lo menos alguna parte de su estructura o proceso en respuesta a las contribuciones del panel.

El Fondo International Trans, que todavía se encuentra en su etapa de arranque, aplica políticas similares e incorpora encuestas periódicas a su proceso, según lo informado por

Broden Giambrone. La retroalimentación obtenida ya ha llevado al Fondo a reconsiderar su enfoque. Cuando se inició, contaban con pocos lineamientos para el proceso de solicitud de donativos porque sus activistas deseaban mantenerlo lo más abierto posible. Sin embargo, después de unos cuantos ciclos, tuvieron que cambiar porque recibían demasiadas solicitudes y quienes las revisaban se sentían abrumadas. Si bien al comienzo tenía sentido mantener una actitud abierta, entendieron el valor de ajustar y mejorar su estructura periódicamente.

Allison Johnson Heist de Headwaters, la Fundación para la Justicia, recomienda que los donantes interesados en

la asignación participativa de donativos se acostumbren a hablar de los temas difíciles que surgen continuamente bajo esos procesos. Por ejemplo: ¿Cuánto tiempo / recursos puede invertir en ello? ¿Hasta qué punto le resulta tolerable compartir el poder? ¿Qué sucedería si el grupo toma una decisión que no le agrada a la junta directiva o al personal? ¿Con cuánto entusiasmo aborda los desafíos que surgen? ¿Qué planes tiene para lidiar con cuestiones que resulten más complicadas de lo previsto? ¿Qué medidas tomará si a la gente le desagradan las cosas que usted hace o dice? ¿Se ha preparado para capacitar a los integrantes de su junta directiva para que acepten con agrado ceder el poder al comité? “Deben plantearse estas preguntas porque muchas

## PARA FINANCIADORES QUE DICEN NO PODER UTILIZAR EL ENFOQUE PARTICIPATIVO DE OTORGAMIENTO DE DONATIVOS...

**No todo donante podrá implementar sus propios enfoques participativos de financiamiento porque sus instituciones, políticas y/o estructuras simplemente no lo permiten. Sin embargo, las buenas noticias son que de todas formas pueden apoyar al enfoque de distintas maneras:**

- ◆ Ofreciendo soporte a otros fondos e iniciativas que utilicen el enfoque participativo para la entrega de donativos. Pueden identificar intermediarios fuertes que trabajen directamente con organizaciones “en campo” y entregarles fondos para que estas a su vez los reasignen a otras. Por ejemplo, una fundación internacional de gran tamaño ha incorporado el uso de dichos intermediarios como parte de la estrategia general de cada uno de sus programas. Uno de los criterios utilizados para ofrecer apoyo es que los intermediarios demuestren que utilizan o tienen contemplado aplicar algún tipo de proceso participativo de otorgamiento de donativos encabezado por pares.

Varias iniciativas participativas de financiamiento presentadas en este informe reciben apoyo de otras fundaciones que reconocen el posicionamiento único de tales esfuerzos—incluida su infraestructura y las relaciones de confianza establecidas con las comunidades—para entregar donativos con una perspectiva participativa.

Cuando la Fundación Bush entendió que las agrupaciones pequeñas no podían absorber los grandes donativos que otorga, recurrió a Headwaters, la Fundación para la Justicia, para que sirviera de intermediaria. Headwaters catalizó varios procesos participativos de financiamiento que además de canalizar dinero a esos grupos pequeños, les ayudó a fortalecer sus relaciones con la Fundación Bush. Al respecto, Melissa Rudnick comentó: “Creo que la Fundación Bush diría que confiarnos los recursos para llevar a cabo este proceso participativo de asignación de donativos permitió que más personas recibieran sus recursos y les ayudó a acercarse más a la comunidad”.

- ◆ Organizando reuniones con patrocinadores, foros educativos y otro tipo de eventos que mejoren la comprensión y los conocimientos sobre los enfoques participativos, incluido el de asignación de donativos. Por ejemplo, la Red de Donantes en Derechos Humanos tiene un grupo de trabajo especial dedicado al proceso participativo de financiamiento e imparte talleres en la conferencia anual y a lo largo del año.
- ◆ Ofreciendo recursos para el desarrollo y proliferación de modelos e infraestructuras de carácter participativo. La Fundación Ford, por ejemplo, apoya actualmente un esfuerzo colaborativo de fundaciones públicas locales, entre ellas el Fondo de Justicia Social del Noroeste (SJFNW, por sus siglas en inglés) y el Fondo North Star y una coalición de grupos de activismo comunitario de Detroit.
- ◆ Asignando financiamiento adecuado para el diseño y realización de estudios rigurosos de investigación y de evaluación relacionados con el financiamiento participativo que permitan determinar su valor agregado, resultados y beneficios. Asimismo, debe mostrar disposición a apoyar enfoques nuevos y alternativos de evaluación que capturen los aspectos más sutiles y relacionales y de carácter iterativo del trabajo en justicia social, que beneficiarán a la filantropía en general.
- ◆ Apoyando los esfuerzos de financiamiento efectuados por jóvenes, enfoque participativo de asignación de donativos mediante el cual jóvenes entregan contribuciones monetarias a organizaciones de su elección por medio de instituciones u órganos de gobernanza establecidos. En palabras de Moukhtar Kocache del Fondo Rawa, vale la pena exhortar a la juventud a adoptar enfoques participativos porque “una vez que desarrollemos esos espacios y formatos, la generación joven los adoptará y utilizará sin cuestionárselo”. Para obtener mayor información sobre donativos otorgados por jóvenes, visite: [youthgiving.org](http://youthgiving.org).

de ellas —o todas— surgirán en algún momento. Entiendan que los desafíos no son malos; simplemente forman parte de este estilo de trabajo”.

Los donantes que no acostumbran recibir comentarios honestos, en particular retroalimentación inmediata, podrían tener problemas para ajustarse al enfoque, pero vale la pena, según Osgood, contraparte donante de Maine Initiatives. “Los respeto tanto porque me hacían preguntas a medida que surgían y si los participantes decían que faltaba algo o que no sentían que se les trataba como socios, les escuchaban y después mejoraban el proceso con base en sus comentarios. Se notaba un auténtico espíritu de aprendizaje mutuo. Aprendían de nosotros y yo he aprendido mucho más de la manera en que funciona la entrega de donativos”.

Asimismo, Osgood comenta que mantener una actitud abierta a la retroalimentación y al aprendizaje también puede resultar de utilidad cuando surgen conflictos y las distintas dinámicas de poder. “Quienes trabajan en esto definitivamente son apasionados porque muchos provienen de grupos oprimidos. Como facilitadores, Maine Initiatives han desempeñado una excelente labor que ha promovido la honestidad y el aprendizaje y nos ha permitido superar esos momentos. Son humildes y toman en cuenta los comentarios. Se interesan mucho pero no supervisan todos y cada uno de nuestros movimientos. Nos tienen mucha confianza como comunidad. Utilizan su papel de donantes para llevar a cabo activismo transformador, no transaccional. Se valen de su posicionamiento para utilizar su poder en beneficio de la comunidad. No sólo otorgan donativos a la comunidad; crean comunidad con los fondos asignados. Todo ello es tan diferente del financiamiento tradicional”.

## CONSULTE A OTRAS PERSONAS QUE LO HAYAN IMPLEMENTADO.

Parece obvio, pero sorprende la frecuencia con que los donantes se olvidan de que sus colegas pueden ofrecerles consejos valiosos. Según Broden Giambone, antes del lanzamiento del Fondo Internacional Trans, pasaron mucho tiempo hablando con otros financiadores, entre ellos el Fondo Red Umbrella. “Se realizan muchas actividades en el ámbito del otorgamiento participativo de donativos y las llevan a cabo personas que ya tienen bastante tiempo utilizando el enfoque. Hablen con ellas y aprendan de ellas; no traten de reinventar la rueda. En efecto, quizás ustedes apliquen de manera diferente los conocimientos de otros, pero los ajustes son buenos porque la idea es empezar en algún punto”.

## PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

- ◆ ¿Su organización tiene la capacidad y/o la cultura para formar parte de un programa participativo de entrega de donativos? De no ser así, ¿qué necesitaría suceder para contar con un programa de ese tipo?
- ◆ Si su organización no puede implementar el proceso participativo de financiamiento, ¿de qué otra manera podría apoyar el enfoque?
- ◆ ¿Cuál sería un primer paso, sencillo y razonable, para lograr que su práctica se vuelva participativa?
- ◆ Si usted es un profesional de experiencia, ¿qué reflexiones de otros donantes participativos puede aplicar a su labor?

## ¿BUSCANDO POR MAS?

Esta guía y una serie de recursos útiles se encuentran disponibles en [grantcraft.org/participatorygrantmaking](http://grantcraft.org/participatorygrantmaking), entre ellos videos de donantes participativos que responden a preguntas frecuentes, narrativas detalladas de enfoques de entrega participativa de donativos —que aquí llamamos “la mecánica”— y una lista en proceso de recursos adicionales. Asimismo, consulte los informes, evaluaciones, infografías y demás publicaciones de nuestra colección especial de IssueLab en [participatorygrantmaking.issuelab.org](http://participatorygrantmaking.issuelab.org). Grupos afines como **Grassroots Grantmakers**, la **Red de Donantes para Derechos Humanos** y la **Alianza de Donantes EDGE** organizan reuniones especiales e intercambios de información entre pares en lo tocante a la práctica participativa de entrega de donativos. ¿Conoce algún recurso que no aparezca en la lista? Comuníquese con nosotros a [participatorygrantmaking@candid.org](mailto:participatorygrantmaking@candid.org).



## APÉNDICE

# Modelos de participación

En esta sección se incluyen tres modelos que pueden ayudar a formular escalas de participación. Los primeros dos modelos se encuentran en el conjunto al cual se hace referencia más frecuentemente en investigación participativa y el tercero es un modelo específico para el enfoque participativo de financiamiento creado para Participatory Grantmaking: Has Its Time Come<sup>11</sup> (¿Ha llegado la hora de utilizar un proceso participativo de entrega de donativos?) en 2017 y que ha inspirado en gran parte la manera en que desarrollamos el otorgamiento participativo de donativos en este documento.

### ESCALERA DE PARTICIPACIÓN DE ARNSTEIN

**Participación ciudadana.** Las personas participantes (“el público”) se encargan de toda la tarea de planificación, formulación de políticas y manejo de un programa o iniciativa sin intermediarios.

**Poder delegado.** Las personas participantes constituyen una clara mayoría en los comités y se les delegan facultades para tomar decisiones y garantizar la rendición de cuentas.

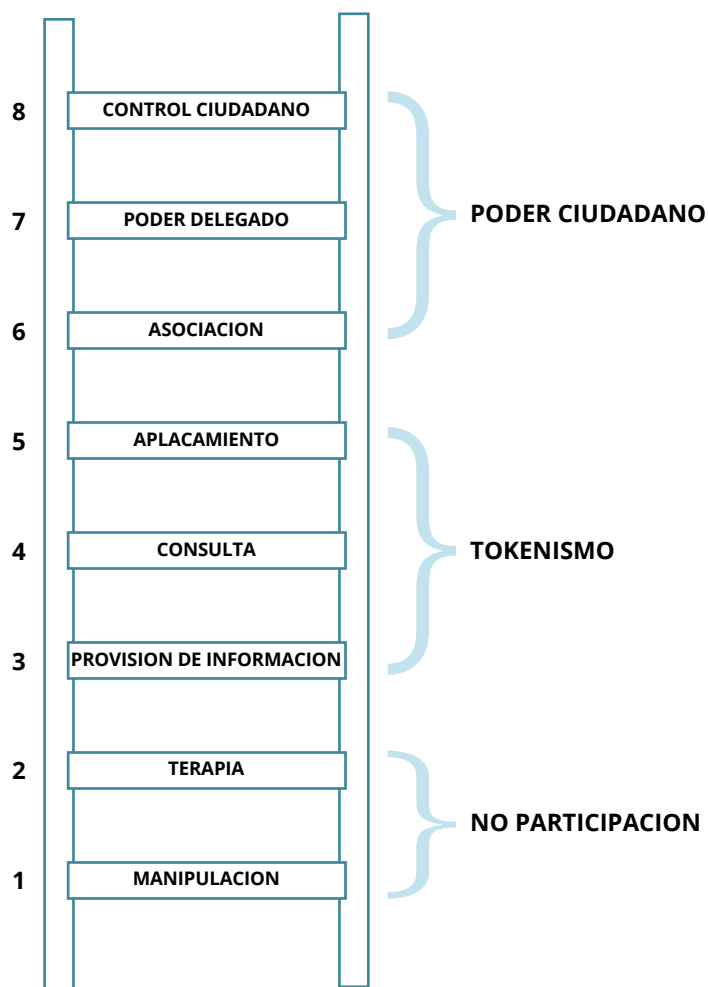
**Asociación.** Las responsabilidades de planificación y toma de decisiones se comparten por medio de comités conjuntos de participantes y funcionarios públicos / expertos.

**Aplacamiento.** Las personas participantes pueden ofrecer consejos pero los funcionarios públicos y otros individuos con poder tienen derecho a juzgar la legitimidad o viabilidad de los insumos.

**Consulta.** Servidores públicos y otros tomadores de decisiones utilizan encuestas, reuniones comunitarias y consultas públicas para obtener y medir las opiniones de los participantes.


**Provisión de información:** Servidores público y otros individuos con poder generan un flujo de información de una sola vía sin canales de retroalimentación que permitan capturar las reacciones o contribuciones de los participantes.

**Manipulación y Terapia** (No participativo): Servidores público y otros individuos con poder pretenden “curar” o “educar” a las personas participantes por medio de estrategias de relaciones públicas para generar apoyo del público.



La “escalera de participación ciudadana” de Sherry Arnstein, creada en los años sesenta, describe varios grados de participación en una escala que varía de baja a alta.

## ESPECTRO DE PARTICIPACIÓN CREADO POR LA ASOCIACIÓN INTERNACIONAL PARA LA PARTICIPACIÓN PÚBLICA (AIPP)

NIVEL CRECIENTE DE IMPACTO EN EL PÚBLICO 					
	INFORMAR	CONSULTAR	INVOLUCRAR	COLABORAR	EMPODERAR
PROMESA AL PÚBLICO	Los mantendremos informados.	Los mantendremos informado, escucharemos y reconoceremos sus inquietudes y aspiraciones y proporcionaremos retroalimentación sobre como influyeron en la decisión las contribuciones del público.	Trabajaremos con ustedes para garantizar que sus inquietudes y aspiraciones se vean reflejadas directamente en las alternativas que se desarrollen y proporcionaremos retroalimentación sobre como influyeron en la decisión las contribuciones del publico.	Acudiremos a ustedes para asesoria e ideas innovadoras para formular soluciones y haremos nuestro mejor esfuerzo para incorporar a las decisiones sus consejos y recomendaciones.	Implementaremos sus decisiones.

La Asociación Internacional para la Participación Pública (AIPP) desarrolló el Espectro de Participación Pública para definir los papeles variables que desempeña el público en procesos participativos. El espectro se basa en la creencia de la AIPP en cuanto a que el enfoque participativo depende de factores tales como metas, marcos temporales y recursos disponibles.

## MARCO DEL ENFOQUE PARTICIPATIVO DE ENTREGA DE DONATIVOS

 <b>INFORMAR</b>	 <b>CONSULTAR</b>	 <b>INVOLUCRAR</b>	 <b>DECIDIR</b>			
Los donantes indican Los no donantes reciben	Los donantes reciben Los no donantes indican	Comunicacion bidireccional que lleva a decisiones de financiamiento	Comunicacion bidireccional que lleva a la toma conjunta de decisiones			
			<table border="1"> <tr> <td>Antes del donativo</td> <td>Proceso de entrega del donativo</td> <td>Despues del donativo</td> </tr> </table>	Antes del donativo	Proceso de entrega del donativo	Despues del donativo
Antes del donativo	Proceso de entrega del donativo	Despues del donativo				

Este marco creado por la Fundación Ford, sirve como estructura de "arranque" para la asignación de donativos y plantea formas de comunicación y responsabilidades de donantes y no donantes.

# Notas al final

1. Ranghelli, L. and Choi, J. (May 2018) *Power Moves: Your essential philanthropy assessment guide for equity and justice*. National Committee for Responsive Philanthropy. Disponible en: **[ncrp.org/initiatives/philamplify/Power-Moves-Philanthropy](http://ncrp.org/initiatives/philamplify/Power-Moves-Philanthropy)**
2. Gibson, C. (November 2017) *Participatory Grantmaking: Has Its Time Come?* Ford Foundation. Disponible en: **[fordfoundation.org/media/3599/participatory\\_grantmaking-lmv7.pdf](http://fordfoundation.org/media/3599/participatory_grantmaking-lmv7.pdf)**
3. "Participatory Grantmaking: The Next Wave" fue adaptado del siguiente artículo: Gibson, C. (February 2016) *Beyond Fundraising: What Does it Mean to Build a Culture of Philanthropy?*, Evelyn and Walter Hass, Jr. Fund. Disponible en: **[haasjr.org/resources/beyond-fundraising](http://haasjr.org/resources/beyond-fundraising)**
4. U.S. Census Bureau. (December 2012) U.S. Census Bureau Projections Show a Slower Growing, Older, More Diverse Nation a Half Century from Now. Obtenido el 27 de julio de 2018 en: **[census.gov/newsroom/releases/archives/population/cb12-243.html](http://census.gov/newsroom/releases/archives/population/cb12-243.html)**
5. The Participatory Budgeting Project. Obtenido el 21 de junio de 2018 en: **[participatorybudgeting.org/pb-map](http://participatorybudgeting.org/pb-map)**
6. Fagotto, E. and Fung, A. (2009) *Sustaining Public Engagement: Embedded deliberation in local communities*. Disponible en: **[kettering.org/catalog/product/sustaining-public-engagement-embedded-deliberation-local-communities](http://kettering.org/catalog/product/sustaining-public-engagement-embedded-deliberation-local-communities)**; Leighninger, M. (2006) *The Next Form of Democracy: How expert rule is giving way to shared governance – and why politics will never be the same*.
7. Curato, N., et.al. (2017) *Twelve Key Findings in Deliberative Democracy Research*. Dædalus. Disponible en: **[amacad.org/content/publications/pubContent.aspx?d=22880](http://amacad.org/content/publications/pubContent.aspx?d=22880)**
8. Schlegel, R. (2016) *Pennies For Progress: A Decade of Boom for Philanthropy, a Bust for Social Justice*. National Committee for Responsive Philanthropy. Disponible en: **[ncrp.org/publication/pennies-for-progress](http://ncrp.org/publication/pennies-for-progress)**
9. Maher, L. (August 2016) *Alternatives to Apathy: Equipping Youth to Help Themselves by Helping Their Community*. GrantCraft. Disponible en: **[grantcraft.org/case-studies/alternatives-to-apaty-equipping-youth-to-help-themselves-by-helping-their](http://grantcraft.org/case-studies/alternatives-to-apaty-equipping-youth-to-help-themselves-by-helping-their)**
10. Searce, D., Kasper, G., and McLeod Grant, H. (2010) *Working Wikily*. Stanford Social Innovation Review. Disponible en: **[ssir.org/articles/entry/working\\_wikily](http://ssir.org/articles/entry/working_wikily)**
11. Gibson, C. (November 2017) *Participatory Grantmaking: Has Its Time Come?*, p.6, 28-29. Ford Foundation. Disponible en: **[fordfoundation.org/media/3599/participatory\\_grantmaking-lmv7.pdf](http://fordfoundation.org/media/3599/participatory_grantmaking-lmv7.pdf)**

# Credits

Agradecemos a aquellos que compartieron generosamente su experiencia y perspicacia, y cuyas contribuciones de tiempo, talento y perspectiva ayudaron a hacer posible esta guía y recursos relacionados, incluidas las siguientes organizaciones, que nos invitaron a organizar sesiones o eran de otra manera los socios considerados, y los individuos:

Phelister Abdalla	Tin Gazivoda	Katy Love	Nim Ralph
Ihotu Ali	Arundhati Ghosh	Jo Lum	Margarita Ramirez
Carrie Avery	Broden Giambone	Ivana Madzarevic	William Rowland
Kaberi Banerjee-Murthy	Allison Johnson Heist	Aisha Mansour	Melissa Rudnick
Chris Barr	Andrea Hernandez	Joy Messinger	Hamil Salum
Ansis Bērziņš	Kali Hough	Gayane Mkrtchyan	Diana Samarasan
Kelley Buhles	Lina Ismail	Wanja Muguongo	Kari Saratofsky
Angela Butel	Ido Ivri	Ishbel Munro	Arianne Shaffer
Sadaf Rassoul Cameron	Coleen Jankovik	Jody Myrum	Madeline Shaw
Chris Cardona	Ruby Johnson	Jennifer Near	Caitlin Stanton
Cecilia Clarke	Mariam Kobalia	Iliyana Nikolova	Faris Treish
Allison Davis	Moukhtar Kocache	Marilyn Nunn	Nadia van der Linde
Karina de Sousa	Marzena Kolcynska	Terry Odendahl	Dennis van Wanrooij
Jovana Djordjevic	Romy Krämer	Akudo Oguaghamba	Sergey Votyagov
Camille Emeagwali	Valerie Lemieux	Ana L. Oliveira	Philip Walsh
Patricia Eng	Mutisya Leonard	Osgood	Erika Wanenmacher
Lani Evans	Erica Lim	Magda Pochec	Vince Wong
Patrick Fotso	Rose Longhurst	Angelica Quesada	Haleh Zandi

---

Arcus Foundation	Ford Foundation	International Trans Fund	Rawa Fund
Brooklyn Community Foundation	FRIDA   The Young Feminist Fund	Kindle Project	Red Umbrella Fund
Case Foundation	Frieda C. Fox Family Foundation	Knight Foundation	Robert Carr Fund
Catherine Donnelly Foundation	FundAction	Liberty Hill Foundation	RSF Social Finance
Dalia Association	Global Greengrants Fund	Maine Initiatives	The New York Women's Foundation
Disability Rights Fund	Grantmakers for Effective Organizations	National Center for Family Philanthropy	Third Wave Fund
Durfee Foundation	Haymarket People's Fund	National Committee for Responsive Philanthropy	UHAI EASHRI
Edge Fund	Headwaters Foundation for Justice	NoVo Foundation	Urgent Action Fund
EDGE Funders Network	Human Rights Funders Network	Open Society Foundations Europe	Wikimedia Foundation
Europe Foundation	India Foundation for the Arts	PEAK Grantmaking	Youth and Philanthropy Initiative
European Foundation Centre		Private Foundations Canada	YouthBank International
Exponent Philanthropy			



**GRANTCRAFT**  
by **Candid.**

Para obtener guías adicionales y otros materiales  
de la serie GrantCraft, visite [grantcraft.org](http://grantcraft.org).