



Foto: Morakot Theptarathip/ITT

## ASPECTOS DESTACADOS

- Establecer relaciones de confianza entre un oficial de programa y los altos dirigentes en las organizaciones lleva tiempo y conlleva costos. Sin embargo, estos costos resultan finalmente en un valor significativo.
- Las habilidades que los oficiales de programa requieren para acompañar a las organizaciones son diferentes a las requeridas para supervisar proyectos de investigación.
- Reflexionar y documentar la contribución que hacen los oficiales de programa a través del acompañamiento puede ser difícil, pero es importante para su propio aprendizaje, y para comunicar cómo funciona el acompañamiento.

## Apoyando el cambio a través del acompañamiento efectivo del oficial del programa

*Las “Perspectivas de la ITT” sintetizan diez años de aprendizaje de la Iniciativa Think Tank (ITT) para informar a los donantes, investigadores y profesionales del desarrollo organizativo que trabajan para fortalecer la investigación de políticas. Aquí, discutimos las percepciones obtenidas de nuestro modelo de acompañamiento de oficiales de programas. A cada organización que recibe apoyo básico se le asignó un oficial de programa para supervisar la subvención. Estos brindaron un apoyo personalizado, negociando el asesoramiento organizativo personalizado basado en la experiencia de otras organizaciones, basándose en parte en las evaluaciones organizativas integrales que habían realizado antes de la selección. Esto involucró reuniones anuales cara a cara y comunicación regular por teléfono y correo electrónico. Las conversaciones fueron tanto estructuradas (con todos los miembros de un equipo directivo superior) como informales, incluidas conversaciones con el Director Ejecutivo que involucran críticas o consejos amigables y constructivos.*

### ¿Qué está en juego?

El financiamiento básico, el cual se otorga para respaldar las capacidades de las organizaciones requeridas para cumplir con sus misiones y mandatos, a menudo se presenta como la modalidad estándar por excelencia cuando lo que se busca es fortalecer las organizaciones. Cuando se proporciona de manera flexible y a largo plazo, el financiamiento básico pone a las organizaciones y sus líderes en el asiento del conductor, brindándoles la capacidad de invertir estratégicamente en sus organizaciones de manera que tenga sentido para ellos, y brindándoles la protección necesaria para resistir eventos inesperados. Sin embargo, hay otros componentes críticos para ayudar a las organizaciones a aprovechar al máximo el financiamiento básico. Para los financiadores, uno de los más efectivos es poner a su disposición el tipo adecuado de

apoyo y asesoramiento de parte de un oficial del programa que puede acompañar a una organización en su viaje.

Como una característica de la rendición de cuentas, cada institución de financiamiento cuenta con oficiales de programas o personal dedicado para supervisar el financiamiento proporcionado a organizaciones e individuos. Y, sin embargo, no hay mucho escrito sobre cómo debería funcionar esta relación en la práctica.<sup>1</sup> Dado el papel crítico de los oficiales de programas en el apoyo a los procesos de fortalecimiento organizativo, ¿cómo pueden equilibrar su responsabilidad de rendición de cuentas con otras contribuciones que se espera que hagan? ¿Cuáles son algunos de los desafíos que pueden enfrentar y cómo deben manejarlos?

La ITT fue implementada por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC), cuyo modelo de

programación se centra en la asignación de oficiales de programas, con conocimientos y experiencia regionales, a sus oficinas regionales en el sur de África, el África subsahariana, América del Sur y la región MENA (acrónimo en inglés para Medio Oriente y norte de África). En el caso de la ITT, ocho oficiales de programas regionales basados en las oficinas del IDRC en Uruguay, Kenia e India brindaron apoyo a una cohorte de 43 organizaciones. Sus experiencias y reflexiones resultaron en ideas valiosas.

## ¿Qué hemos aprendido?

Los evaluadores de la ITT confirmaron que el acompañamiento de los oficiales de programas regionales del IDRC hizo una contribución significativa al éxito de la Iniciativa:

*Un aspecto central pero algo intangible de la intervención ha sido el rol de acompañamiento y asesoría de los oficiales de programas regionales (RPO, por sus siglas en inglés) en su compromiso regular con los beneficiarios. No se puede enfatizar lo suficiente que, sin el contacto continuo entre los beneficiarios y los RPO, el enfoque general de la ITT no hubiera sido viable (p. 27).<sup>2</sup>*

En este contexto, hay dos lecciones importantes para los financiadores que buscan fomentar el acompañamiento efectivo de sus oficiales de programas.

### 1 Establecer confianza lleva tiempo y conlleva un costo, pero el costo vale la pena.

Los oficiales del programa de la ITT actuaron como asesores amistosos pero críticos de las organizaciones que apoyaron y, a través de estas relaciones de confianza, pudieron asesorar y guiar a las organizaciones en momentos difíciles o períodos de cambio organizativo. Aunque son críticas, estas relaciones no se establecieron

de la noche a la mañana. En el transcurso de la ITT, la mayoría de los oficiales de programas regionales dedicaron más de cinco años a apoyar y establecer relaciones con las mismas organizaciones y, en varios casos, acompañaron a las organizaciones durante los diez años completos de la Iniciativa.

La duración del acompañamiento fue fundamental para permitir que todas las partes desarrollasen confianza mutua. A su vez, esta confianza permitió a los oficiales de programas tener conversaciones necesarias pero difíciles con las organizaciones a las que estaban asignados. En múltiples instancias, las organizaciones enfrentaron desafíos al crecer o emprender reformas internas. Por ejemplo, hubo varios casos en los que los fundadores de *think tanks* y las Juntas tuvieron visiones opuestas sobre dónde deberían ir sus organizaciones y cómo deberían llegar allí. Actuando como terceras partes de confianza, los oficiales de programas pudieron decir verdades difíciles y ayudar a llevar a los líderes de las organizaciones más allá de los desacuerdos a caminos viables. Con el beneficio de la retrospectiva, los líderes de estas organizaciones fueron unánimes al reconocer la contribución que los oficiales de programas jugaron para ayudarles a superar estas dificultades. Sabían que los oficiales de programa tenían en el corazón los mejores intereses de la organización. A pesar de que dependían de los oficiales de programas para liberar sus pagos de subvención, la calidad y profundidad de la relación que se desarrolló con el tiempo minimizó el desequilibrio de poder en el corazón de la relación entre la organización y el financiador. A través de este enfoque, los oficiales de programa pudieron lograr un equilibrio saludable entre el aprendizaje y la rendición de cuentas.

Por supuesto, establecer estas relaciones requiere que los oficiales de programas tengan el espacio y los medios para hacerlo. Por lo tanto, las cargas de trabajo de los oficiales de programas se establecieron con una idea de cuánto esfuerzo se necesitaría para apoyar a cada organización. Ciertamente, algunas organizaciones requirieron más tiempo que otras, pero esto era difícil de saber al inicio del programa. Algunas cargas de trabajo se ajustaron a medida que se adquirió una mejor comprensión de los esfuerzos requeridos. Para la ITT, los oficiales de programas apoyaron en promedio entre 7 y 8 organizaciones cada uno.<sup>3</sup> En el caso de la ITT, la mayoría de los oficiales de programas visitaron a las organizaciones una o dos veces al año para mantener reuniones cara a cara, y se mantuvieron en contacto regular con sus homólogos por teléfono o por correo electrónico.

En el curso de su apoyo a los *think tanks* individuales, los oficiales de programas también observaron a lo largo del programa de la ITT para identificar oportunidades que podrían ayudar a las organizaciones a aprender y buscar otras oportunidades nuevas, ya sea para financiamiento



Foto: Andrew Hurst/ITT

o capacitación. La ITT contó con mecanismos tales que los oficiales de programas pudieron acceder o aprovechar para responder a estas oportunidades. Estos incluyeron Fondos de Oportunidad que venían en forma de fondos adicionales para proyectos de investigación o fortalecimiento organizativo; eventos regionales y globales de aprendizaje entre pares; y proyectos de aprendizaje activo (para ejemplos, consulte el [sitio web de la ITT](#)).

## 2 Las habilidades que los oficiales de programa requieren para acompañar a las organizaciones son diferentes a aquellas de los oficiales de programa que supervisan proyectos de investigación.

Los oficiales de programas que acompañan a las organizaciones a menudo desempeñaron un papel ligeramente diferente al de los oficiales de programas que supervisan los proyectos de investigación. La naturaleza de los procesos de cambio organizativo significó que los oficiales de programas de la ITT trataron regularmente con los altos dirigentes de las organizaciones: directores ejecutivos, miembros de órganos de gobierno, directores de investigación y jefes de unidades corporativas tales como finanzas, recursos humanos y administración. Si bien existe un desequilibrio de poder entre los financiadores y las organizaciones que financian a nivel institucional, a nivel personal, este desequilibrio de poder se puede cambiar. Los líderes sénior de las organizaciones a menudo tienden a ser personas distinguidas y bien conocidas en sus países (ex ministros, líderes empresariales sénior), mientras que los oficiales de programas suelen ser personas de fuera más jóvenes. El buen acompañamiento es más fácil cuando hay una apertura y disposición de un ED para ser acompañado y aprender, y una humildad para aceptar que puede que no conozcan todas las respuestas. Establecer buenas relaciones y acompañar bien a las organizaciones significa que los oficiales de programas deben navegar estos contextos y dinámicas de poder con cuidado. Para poder tener conversaciones francas y potencialmente llamar la atención sobre los puntos ciegos del liderazgo se requiere mucho tacto y conciencia de sí mismo.

Esto habla de la importancia de tener oficiales de programas con conocimiento general y conocimiento de las buenas prácticas organizativas, la gobernanza, los sistemas financieros y administrativos; la capacidad de “leer” y navegar las relaciones de manera diplomática; y las competencias en la búsqueda de contextos y entornos organizativos para identificar puntos de comparación útiles y otras prácticas organizativas de interés. El acompañamiento también requiere lograr un equilibrio entre simpatizar con los desafíos que enfrentan las organizaciones sin ser “cautivados” por las organizaciones mismas, y seguir siendo capaz de llevar a cabo la función de rendición de cuentas de una manera firme pero justa.



Foto: Intercambio Iniciativa Think Tank 2012

Reclutar individuos con estas competencias y habilidades no es fácil, y nunca se puede saber de antemano cómo le irá al personal cuando se enfrente a algunos de los desafíos que presenta el acompañamiento. Pero con un equipo de apoyo y mecanismos para compartir experiencias y desarrollar el apoyo entre pares, los oficiales de programa pueden desarrollar la combinación adecuada de confianza y humildad que parece funcionar bien en las relaciones confiables y productivas con los líderes de los *think tanks*.

## 3 Documentar la contribución de un oficial de programa puede ser difícil, pero es importante por muchas razones.

Una tercera lección habla del valor que se obtiene al intentar documentar el acompañamiento como una práctica. Los evaluadores señalaron el acompañamiento como una contribución “intangible”. Los mismos oficiales del programa a veces se esforzaron por describir lo que hacían, ya que estaba tan arraigado, y la humildad que los hacía efectivos en el acompañamiento hacía difícil establecer su propio papel en el proceso de cambio organizativo.

Si bien es difícil, documentar esta contribución es fundamental por varias razones. Es necesario justificar los costos del acompañamiento. Sin embargo, la naturaleza de esta contribución hace que sea más difícil darle un “valor”, especialmente cuando la intención es habilitar a las organizaciones mismas.

La documentación de reflexiones sobre la práctica de ser un oficial de programa también ayuda a mejorar la práctica del acompañamiento. Al igual que las organizaciones se desempeñaron y crecieron de manera más efectiva cuando hubo una intención estratégica en sus esfuerzos, también las personas mejoran en su trabajo cuando reflexionan sobre su papel y son deliberadas al traducir estas reflexiones en la práctica.

La ITT buscó animar a los oficiales de programa a emprender estos procesos de reflexión de manera que tuvieran sentido para ellos. Tuvieron la oportunidad de escribir blogs sobre su trabajo.<sup>4</sup> Se reunieron una vez al año para discutir la implementación del programa y pensar en lo que estábamos aprendiendo en el proceso. También siguieron los mecanismos internos de monitoreo y aprendizaje del IDRC como parte de su informe regular de finalización del proyecto, y participaron activamente en la evaluación externa, lo que también creó oportunidades para la reflexión. Y se les alentó a conectarse entre sí de manera regular para compartir experiencias. A pesar de esto, las mediciones convencionales del apoyo al desarrollo aún no han desarrollado formas suficientemente detalladas para monitorear y evaluar este tipo de contribuciones.

## Cómo poner en práctica las lecciones

El acompañamiento efectivo por parte de buenos oficiales de programas es una dimensión crítica del fortalecimiento organizativo y puede ayudar en gran medida a garantizar el uso más efectivo del financiamiento básico. La evidencia de la ITT sobre este punto es clara. ¿Qué debería concluir la comunidad de donantes de esta lección?

Una característica común que surge es el tiempo: el tiempo que lleva establecer relaciones de confianza, lograr resultados de fortalecimiento organizativo, para

que las organizaciones fortalecidas contribuyan a la política y a la práctica, y para que estas contribuciones ayuden a lograr los resultados del desarrollo. Los oficiales de programa no pueden trabajar eficazmente en el fortalecimiento organizativo si los plazos del proyecto son demasiado cortos.

El acompañamiento como un enfoque entre los financiadores parece ser una práctica poco documentada. Esto tiene que cambiar. Los oficiales de programa deben ser alentados y apoyados para establecer comunidades de prácticas que les ayuden a reflexionar sobre los tipos de desafíos que presenta el acompañamiento. Como práctica, el acompañamiento nunca será algo que se pueda aprender de un manual, solo a través de la experiencia. Documentar estas experiencias y perspectivas es importante. Aun así, los oficiales de programa seguirán necesitando la libertad de aprender de otras maneras y la oportunidad para fallar.

El cambio organizativo es, en última instancia, impulsado por individuos. El acompañamiento reconoce que los oficiales de programa pueden participar activamente en estos procesos de cambio. Por lo tanto, existe valor en que los *think tanks* y los financiadores analicen el acompañamiento de manera más explícita desde el principio, y encuentren formas de aprovechar al máximo el acompañamiento. Esto facilitará el trabajo de todos y debería garantizar una asociación productiva y que contribuya a los objetivos de interés mutuo.

- 1 Vuyiswa Sidzumo (2018). The Dilemmas, Contradictions, and Excitements of Being a Foundation Program Officer. (Los dilemas, las contradicciones y las emociones de ser un oficial de programa de una fundación.) <https://cep.org/the-dilemmas-contradictions-and-excitements-of-being-a-foundation-program-officer/>
- 2 *External Evaluation of TTI Phase Two Interim Report*, 21 de junio de 2016. Allerød: NIRAS
- 3 Tres oficiales de programas combinaron sus responsabilidades con la ITT y sus responsabilidades para administrar proyectos de investigación de otro programa. En estos casos, estos OP "compartidos" apoyaron a dos organizaciones cada una.
- 4 Ver blog de Samar Verma (<http://www.thinktankinitiative.org/es/blog/de-la-adolescencia-la-edad-adulta-la-gesti%C3%B3n-del-crecimiento-en-los-think-tanks>) y blog de John Okidi (<http://www.thinktankinitiative.org/es/blog/%C2%BFes-importante-el-financiamiento-b%C3%A1sico-reflexiones-sobre-el-apoyo-de-la-itt-en-%C3%A1frica-oriental>)

*La Iniciativa Think Tank ha ayudado a fortalecer instituciones para la investigación de política en 20 países en desarrollo en el sur de Asia, África subsahariana y América Latina. Lanzada en 2008 y administrada por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC), la Iniciativa era una asociación entre cinco donantes.*

[www.idrc.ca/en/initiative/think-tank-initiative](http://www.idrc.ca/en/initiative/think-tank-initiative)

