

Vinculación del aprendizaje con la adopción de decisiones

Sistema de responsabilidad, aprendizaje y planificación en ActionAide

Autor: Charles G. Owusu, Christian Children's Fund (CCF-USA), Richmond, VA, USA < cowusu@ccfusa.org >

En muchos organismos de asistencia, las retóricas del aprendizaje raramente van acompañadas de acciones prácticas. Charles Owusu describe las medidas adoptadas por ActionAid para que los sistemas y las estructuras sean parte de la solución de transformarse en una organización de aprendizaje, en lugar de ser parte del problema.

En una importante iniciativa para crear espacio y tiempo con fines de aprendizaje, y reformar las relaciones de poder, ActionAide, una ONG internacional, introdujo el Accountability, Learning and Planning System (ALPS) (Sistema de responsabilidad, aprendizaje y planificación). Los elementos principales del ALPS son: procesos anuales participatorios de examen y reflexión en todos los niveles, involucrando a múltiples interesados directos; mayor asunción de la responsabilidad desde arriba hacia abajo, con presupuestos más transparentes; y empleo del lenguaje local apropiado en los formularios utilizados para la presentación de informes.

Los esfuerzos de ActionAid para poner en práctica el ALPS ilustran muchos de los problemas que enfrentan los organismos de asistencia al tratar de transformarse en organizaciones de aprendizaje.

Integración del aprendizaje con la planificación

En primer lugar, ActionAid estableció procesos anuales de examen y reflexión a todos los niveles, que abarcaban todas las funciones, a fin de aprender de los éxitos y de los fracasos y mejorar la calidad de los programas. Pero una vez que el proceso estuvo institucionalizado, se cobró conciencia de que para lograr un diálogo honesto ante los interesados directos acerca de la labor de ActionAid era preciso algo más que disponer de espacio y tiempo para la reflexión. En particular, el Director de Finanzas necesitaba encontrar métodos para integrar los sistemas financieros con los ciclos de planificación y revisión de programas, de modo que el proceso de examen influyera directamente sobre la planificación y la presupuestación.

En consecuencia, era necesario simplificar los calendarios de presentación y los modelos de informes financieros utilizados a nivel local, de manera que los grupos de la comunidad pudieran comprenderlos fácilmente e intercambiar ideas al respecto. Se introdujo un nuevo sistema de

codificación simplificado. Se estableció una política de revelación de la información a fin de mejorar la transparencia, obligando al personal a comunicar la información financiera. La sede decidió no solicitar informes oficiales por países y dar al personal más tiempo para que



Uno de los retos más difíciles es que enfrentó Action Aid fue el relativo a la dinámica de poder respecto de sus copartícipe

s; éstos, en su mayoría, temían la reacción si sus críticas eran demasiado rigurosas. Debido a su poder, ActionAid tenía presente la tensión intrínseca al tratar de que las comunidades y los aliados ¿se franquearan? en un diálogo honesto y proporcionaran retroinformación y críticas de la labor. Fue así como, las facultades de adoptar decisiones se delegaron a un nivel más cercano al de las acciones sobre el terreno.

Dentro de la propia ActionAid, se reconoció que era necesario descentralizar, regionalizar y delegar facultades, así como coordinar mejor las funciones fundamentales. No obstante, la presión para demostrar cambios y responder al pensamiento lineal acerca de los resultados, y la adhesión rígida a ¿indicadores mensurables? contradecía directamente el programa de aprendizaje que ActionAid trataba de promover.

Varios factores limitaron el proceso de aprendizaje, entre ellos, los procedimientos relativos al enfoque logframe (marco lógico) y la cultura jerárquica que éste propicia, reforzados por las presiones para efectuar desembolsos. Otro factor fue la prioridad asignada a alcanzar las metas fijadas (a menudo poco realistas), en lugar de aprender. Otro importante factor fue la incesante presión por demostrar que se lograban resultados, aun cuando en algunos ámbitos habría sido más apropiado utilizar el aprendizaje como patrón de medida para juzgar el grado de éxito.

Apoyo coherente a la gestión

Todos esos problemas no arredraron a los ejecutivos de ActionAid, quienes aplicaron el ALPS desde los niveles más altos, utilizando claros principios y directivas. Dado que la organización se enorgullece de preferir el enfoque "desde abajo hacia arriba", esto discrepaba con su filosofía. Lo más importante fue que los ejecutivos expresaron claramente su disposición a escuchar sugerencias y a examinar y actualizar estructuras, sistemas, procedimientos o políticas limitantes. Por ejemplo, la Dependencia de evaluación de resultados se trasladó, pasando desde la Oficina de programas a depender directamente del Gerente Ejecutivo, de manera de vincular los resultados del aprendizaje con las decisiones al más alto nivel.

Gradualmente, fue surgiendo la impresión de que se estaba avanzando hacia una cultura en que podían revelarse honestamente los fracasos.

Cuando funcionarios del más alto nivel comenzaron a visitar las oficinas sobre el terreno, empezaron a aparecer interpretaciones más diversas del progreso, los éxitos y los fracasos. Se desarrollaron nuevas mentalidades y comenzaron a disiparse los anteriores prejuicios.

ENLACE

[ActionAid's Accountability Learning and Planning System \(ALPS\)](#).

El autor participó en el ensayo piloto del sistema ALPS. Ahora está colaborando con CCF-USA en su nuevo Planning, Accountability and Learning System (PALS) (Sistema de planificación, rendición de cuentas y aprendizaje).