

**INFORME**

**(por Fernanda Capibaribe)**

*“Que está faltando? Aprendiendo de las dificultades y los errores: un diálogo entre grant makers y beneficiarios”*

**Rio de Janeiro, 27 de Noviembre, 2006**

***Chairperson:* Ugo Bacchella - Fondazione Fitzcarraldo**

**Paul van Paaschen - Hivos Foundation**

**Kathinka Dittrich van Weringh - European Cultural Foundation**

**Carla Delfos - European League of Institutes of the Arts**

**Natacha Melo - Grupo de Gestión de la Red Sudamericana de Danza**

Este encuentro comenzó con una presentación de los participantes, seguido de una entrevista en audio con **Paul van Paaschen**, quien no pudo asistir personalmente al encuentro. El entrevistador, Ugo Bacchella, preguntó sobre *qué factores evitan o impiden que varias fundaciones se comprometan o apoyen a la cooperación cultural internacional*. Paul van Paaschen marcó los siguientes *issues*:

**1. La falta de definición de políticas relacionadas con la cultura y el problema de la intangibilidad de sus resultados**

Gran parte de la cooperación está centralizada en proyectos y asistencia. El arte y la cultura, o las expresiones culturales son vistas, frecuentemente, como poco relevantes.. La cooperación cultural es probablemente demasiado intangible para algunos donantes y patrocinadores, pues la relevancia y los resultados de este tipo de actividades no son tangibles y evidentes.

No obstante, varias fundaciones/agencias de fondos gubernamentales se interesan en la cooperación cultural internacional y el *networking* porque esas actividades pueden:

- Unir diferentes regiones culturales, intercambiar diferentes visiones, ideas y sentimientos, lo que es muy importante en una economía global;
- Facilitar la cooperación profesional y los programas de intercambio;
- Llegar a una audiencia internacional organizando eventos públicos de arte, y haciendo que la información sea accesible (publicaciones y internet).

## 2. Los puntos críticos desde la perspectiva de los donantes cuando tratan con redes culturales

- **Dificultad en saber qué está pasando:** las redes hacen cosas parecidas y no se conocen mutuamente;
- **Las redes frecuentemente abarcan varios issues** en sus tareas y ello dificulta focalizar y conocer sus actividades.
- **Naturaleza y estructura:** de qué manera se organiza la representación de la red? Qué expectativas tienen los participantes? Hay contribuciones financieras por parte de las formas de membresía? La representación y el compromiso de los participantes puede ser diferente de red a red dependiendo de la naturaleza de las formas de membresía, por ej. Si está basado en contribuciones o no. Ello determina el grado por el cual la gente tiene una firme apuesta a la red.
- **La Continuidad:** los *grant makers* quieren invertir en proyectos estables a mediano plazo (al menos de dos años). Para alcanzar su objetivo, la red debe tener una perspectiva a largo plazo.
- **Rendimiento y efectos del trabajo de las redes culturales:** es frecuentemente difícil concretar y hacer visible su trabajo. Para los *grant makers* es mejor financiar proyectos concretos, como una exhibición de arte, más que algo tan intangible como una red.
- **Transparencia administrativa/financiera y bases democráticas:** éste puede ser un punto crítico si los miembros no se sienten representados por las estructuras de decisión de las redes.
- **Financial issues:** Las bases de los fondos y recursos financieros son frecuentemente inestables y las cuentas de auditoría requeridas por varios donantes son frecuentemente difíciles de hacer;
- **Diferentes redes con diferentes ideas:** Habría que prestar mayor atención a la definición de los procedimientos. Los procedimientos y métodos deberían clarificarse y compartirse entre todos;

- **Relación entre redes y fundaciones:** Es necesario tener mayor conocimiento de las actividades de las redes. Organizando encuentros frecuentes para discutir temas relativos a posibles asociaciones puede ser un buen camino a seguir.

**Kathinka Dittrich van Weringh** se focó en los principales *obstáculos para atravesar*. Ella se expresó como periodista cultural; desde su experiencia como operadora cultural, como investigadora, como política y actualmente como presidente de la *European Cultural Foundation* basada en Ámsterdam, remarcó los siguientes puntos:

1. **Cuáles son los principales obstáculos y resultados previos**
  - El principal obstáculo es el mental. **Todos los actores comprometidos hablan diferentes formas de razonamiento, lo que es más que un problema lingüístico.** Las leyes no escritas son esenciales. . Como lidiar con ello cuando se financia un proyecto de cooperación cultural internacional? Es muy importante entrar en las otras cabezas, entender como piensan y qué quieren expresar;
  - Otro obstáculo se relaciona con la equivocada idea sobre la misión de las fundaciones. Pareciera ser que **las fundaciones están moralmente obligadas a ayudar a las redes y esta idea hace el diálogo más difícil de lo que debería ser;**
  - **Quiénes son las redes?** Son estables? Pueden las fundaciones contar con ellas? Como es que las fundaciones pueden evaluar sus acciones? Cómo pueden las fundaciones tener la seguridad de que las redes financiadas desarrollarán sus proyectos? Estas son algunas de las preguntas que las fundaciones se hacen cuando analizan un proyecto. A veces, no hay respuestas y **es necesario correr el riesgo:** las fundaciones deben estar dispuestas a entender el contexto, pero varias de ellas están mucho más preocupadas por la cantidad, y no por la calidad de los proyectos que se presentan;
  - **La mayoría de las fundaciones europeas, principalmente de Europa occidental, focalizadas en las artes y la cultura, trabajan en un 95% en contextos locales, regionales y nacionales.** En los últimos 20 años, han desarrollado sus propios proyectos y el dinero para *grant making* ha

demostrado ser **poco flexible**. Aparte de ello, muchas fundaciones en América Latina y otras áreas son **poco transparentes**: Hay mucha corrupción y ello hace difícil la negociación.

**Carla Delfos** habló sobre *qué expectativas tienen los actores de la cooperación internacional con respecto a las fundaciones*, haciendo una devolución desde el punto de vista de las redes culturales que participaron en el encuentro anterior sobre *networking*, que ella describió como *difícil, positivo, informativo y enriquecedor*.

Como pueden tanto las fundaciones como las redes establecer una estructura que les posibilite trabajar juntas e intercambiar información? Las redes recibieron bien las observaciones de las fundaciones sobre las dificultades en conseguir información necesaria sobre sus actividades, y acordaron formar un grupo cuya tarea sea recolectar tanta información como sea posible y proveérsela a las fundaciones.

Apesar de la diversidad de las redes involucradas en el encuentro, éstas tienen mucho en común, pues todas desarrollaron *actividades y proyectos entre países, ciudades y disciplinas*. Este trabajo se basa en la confianza, en compartir una pasión, y en características comunes como:

- La **confianza entre sus miembros**;
- **La flexibilidad**, proveyendo y compartiendo **información**;
- La creación del **diálogo y la consciencia**;
- La creación de **oportunidades**;
- **La Transparencia**;
- La convivencia en un environment de **diversidad**;
- La identificación de **prácticas y el desarrollo de centros de estudio**.

Las Fundaciones son frecuentemente más accesibles y abiertas que los gobiernos. Entonces, **lo que está faltando es un diálogo que tome en cuenta las necesidades de cada uno**. La experiencia y el conocimiento de las redes son útiles para las fundaciones, y viceversa. **Este encuentro puede ser prometedor en tanto representa un punto de partida para compartir y cooperar en bases igualitarias**.

**Natacha Melo** mencionó su experiencia como miembro del Grupo de Gestión de la Red Sudamericana de Danza, que trabajó dos años con la Prince Claus Fund y ha estado trabajando por dos años con la fundación HIVOS. La relación entre la red y estas fundaciones - dijo -es como una *relación de amor*: **uno debe escuchar al otro, para valorar y respetar el trabajo del otro**. Debe dejarse también un espacio a los errores, dudas e imprevistos. Lo más importante es establecer un diálogo franco sobre bases de igualdad, sin ninguna jerarquía. El foco debe ser la cooperación: cuando una de las partes no coopera con la otra, ambos pierden oportunidades.

En relación a las políticas, concepciones y ética, resulta necesario compartir e intercambiar sobre:

- **Políticas de Cooperación** a desarrollar;
- **Modelos de management que den mejores resultados** y que puedan ser compatibles también con las nuevas expresiones artísticas;
- **Metodologías a ser empleadas** para fomentar el diálogo y la mutua comprensión;
- **Criterio para la evaluación de proyectos**.

**Debería crearse un grupo de “inteligencia” en el cual los participantes puedan reconocer las potencialidades de los otros.**

Comentando los puntos críticos señalados por Van Paaschen’s “*las redes abarcan demasiados temas e issues*”, NM puntualizó que es muy difícil para una red focalizar en un punto solamente y la variedad de los temas y los *issues* generan varios puntos de vista y perspectivas. Las redes lidan con diversos contextos.

-----  
A la Charla de los panelistas le siguió el debate sobre:

#### **Las prioridades de las Fundaciones y las propuestas de los proyectos**

**Comentario:** Para las redes sería útil conocer mejor en qué tipo de proyectos culturales las fundaciones están interesadas. Qué quieren las fundaciones? Los integrantes de las fundaciones tienen experiencia en management cultural?

**Respuesta:** Es muy importante realizar reflexiones estratégicas sobre las fundaciones. Las fundaciones han asumido responsabilidades, dado que proveen recursos financieros. Identificar estrategias, por lo tanto, es esencial.

**Comentario:** Es importante pensar que una propuesta y una solicitud mal formulada no necesariamente implica que el proyecto no sea bueno. Las fundaciones deberían proveer a las redes con mayor información y guías para diseñar un buen formulario de requisitos para las propuestas.

**Respuesta:** Debería prestarse mayor atención a: Muchas de las fundaciones que financian programas son accesibles por internet. Es una responsabilidad de las redes obtener información sobre las prioridades de las fundaciones; esta información no es difícil de encontrar.

**Comentario:** Las relaciones humanas son importantes. Sin embargo, lo que más cuenta es la calidad del proyecto y el profesionalismo. Una advertencia general para los artistas sería evitar influencias fáciles, y estar atentos y curiosos sobre lo que se está haciendo alrededor.

**Comentario:** Las redes esperan rápidas y útiles respuestas. Esperan por parte de las fundaciones, saber si el proyecto encaja y se adecua, o si está fuera de la mira de la fundación.

### **Evaluación de redes**

El World Bank ha creado una herramienta de evaluación que mide el coeficiente de desarrollo de los proyectos, lo que sería útil para aquellos que quieren saber si sus proyectos son adecuados.

Sin embargo, otro tipo de evaluación puede ser desarrollado entre fundaciones y redes, aún cuando evaluar la calidad resulta difícil. El primer paso debería ser mantener contacto, y comenzar a utilizar las herramientas disponibles.

No es apropiado evaluar la red de la misma manera en que los proyectos son evaluados; investigadores especializados en evaluación acordaron sobre esto. Los proyectos han estipulado los objetivos y plazos. Las redes son estructuras dinámicas que evolucionan con el tiempo en todos los aspectos porque están basadas en relaciones y situaciones que evolucionan constantemente. Es por ello que los objetivos de las acciones, al igual que las acciones y los participantes, será mutante más allá de cualquier plazo establecido. Varios modelos de evaluación de proyectos ya existentes son utilizados y corren el riesgo de colocar fechas erradas. Por

consiguiente, existe una creciente necesidad de estudiar y proponer nuevas metodologías de evaluación para redes.

Aún las fundaciones deben abrirse a aprender lo más posible de las redes y de los proyectos que financian. Esto es siempre difícil. IETM fue la encargada (por la European Cultural Foundation) de buscar nuevas tendencias sobre el management cultural en el Sudeste de Europa. Para esa investigación, se le preguntó a las fundaciones qué habían aprendido de sus experiencias como beneficiarias. Muchos no entendieron la pregunta. Otros admitieron la imposibilidad de aprender algo más allá de lo expresado en el informe final que todos los beneficiarios había entregado.

### **Flexibilidad en las subvenciones y las correctas formulaciones y postulaciones**

La naturaleza específica de las fundaciones implica que tienen un estatuto, una misión establecida por sus fundadores y no pueden eludir ni escapar a su misión original; particularmente en algunos países, la estructura jurídica define el alcance de las actividades de las fundaciones.

Se sugirió que las fundaciones se abrieran a los imprevistos y por lo tanto, ser capaces de cambiar su misión para incluir nuevas ideas. Esta podría ser también una forma de testear la misión de las fundaciones. Y si el proyecto no concuerda con la misión de la fundación, debería encontrarse otra solución.

**Comentario:** Diferentes interpretaciones son posibles en un escenario cambiante, aún para las fundaciones. La dificultad en encontrar un acuerdo entre redes y fundaciones es parte del proceso que debería seguirse para alcanzar semejante acuerdo.

La innovación en el management tiene mucho en común con los sistemas de cultura: ambos son socio-técnicos basados en la cooperación de los equipos de trabajo que asegura la diseminación del conocimiento adquirido. Todos deberían aprender más sobre **sistemas de innovación**, que abarca básicamente a cuatro actores sociales: gobierno, universidades, *business companies* y sociedad civil. Un **programa de capacitación para las redes** ayudaría a presentar candidaturas y formularios de solicitud de proyectos de manera correcta, y también para evaluar el impacto social de dichos proyectos.



**Comentario:** En Argentina, asociaciones y fundaciones tienen una forma específica y común de para aplicar a proyectos que encaja en varias propuestas y tipos de proyectos. Las limitaciones son muy pequeñas, a menos que no cuadren en términos legales.

**Comentario:** Mismo si la misión de una fundación está estipulada, es posible aceptar varios y diferentes proyectos. La misión de una fundación no puede ser estática y debe encontrar varias formas de ser flexible y conocer propuestas que son diferentes de las usuales.

**Respuesta:** En Italia, los gastos de 88 fundaciones en 18 ámbitos diferentes están limitados a nivel local y regional, y la cooperación internacional es casi impracticable. Es difícil apoyar o subvencionar proyectos internacionales y aún más redes internacionales.

**Comentario:** Por qué es tan raro ver a representantes de fundaciones participando en festivales que financian?

**Respuesta:** Porque por lo general, las fundaciones tienen a pocas personas trabajando en varios proyectos y tareas al mismo tiempo.

**Respuesta:** Este problema debe resolverse para establecer un fructífero diálogo. Un contacto directo y personal es necesario para encontrar un mutuo acuerdo. Lo más importante es tener la posibilidad de conocer al otro. Es por ello que debemos aprovechar la oportunidad ofrecida por el encuentro.

Dar continuidad a este encuentro sería importante, al igual que acordar sobre cuáles serían los próximos pasos, sobre lo que fundaciones y redes podrían hacer más allá. Antes que nada, deberían organizar un próximo encuentro; para “explayarse” en todos los *issues* que surgieron hoy aquí.

Otra posibilidad es **un programa de capacitación para las fundaciones** que se están aproximando al tema de redes culturales.

Este encuentro probó que es un desafío para las prácticas de fundaciones y redes. El próximo encuentro debería iniciar un proceso de mutuo aprendizaje, con un debate bien planificado que incluya también a una capacitación, para crear las condiciones para apoyar a las estructuras de la cooperación internacional. Este es apenas el comienzo, mismo si no podemos garantizar la continuidad de este proceso.

**Informe de Fernanda Capibaribe**

