

RENDICIÓN DE CUENTAS A LOS PÚBLICOS PRINCIPALES

EN ORGANIZACIONES PRESTADORAS DE SERVICIOS VERSUS ORGANIZACIONES DE INCIDENCIA

RESILIENT ROOTS: ESTUDIO DE CASO #2



Thailand

El **primer estudio de caso** examinó tres dimensiones de la rendición de cuentas (*dar cuenta, tener en cuenta y pedir cuentas*), y brindó ejemplos de cómo las distintas organizaciones socias de Resilient Roots ponen en práctica cada dimensión. Si bien hay algunos aspectos comunes, tanto respecto al diseño como a la implementación de los diferentes mecanismos de rendición de cuentas a los públicos principales¹, hay muchos factores que pueden influir en su funcionamiento. Estos van desde la misión de

una organización hasta el contexto en el que opera, pasando por quiénes son sus públicos principales y su capacidad para responder a la retroalimentación recibida.

Este estudio de caso se centra en el abordaje y actividades de una organización, distinguiendo las organizaciones que son principalmente prestadoras de servicios y aquellas que se centran en la incidencia, y examina algunas de las implicancias que estos diferentes enfoques pueden tener en los mecanismos de rendición de cuentas hacia sus públicos principales.

¹La rendición de cuentas a los públicos principales (Primary Constituent Accountability en inglés) refiere al ejercicio de rendición de cuentas de las organizaciones de la sociedad civil a las personas o grupos para los que trabajan y a la forma en que esos públicos principales piden cuentas o les hacen rendir cuentas a las organizaciones sobre sus políticas y acciones.



EL ENFOQUE DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS VERSUS EL DE INCIDENCIA

La rendición de cuentas hacia los públicos principales está determinada por la relación entre las organizaciones y esos públicos. Los mecanismos frecuentemente difieren entre organizaciones que se centran en la prestación de servicios y aquellas que se enfocan en el trabajo de incidencia.

- **Las organizaciones prestadoras de servicios** proveen directamente un servicio a sus públicos principales, como por ejemplo de salud o educación. Las organizaciones que brindan servicios están por lo general en contacto permanente y continuo con sus públicos principales, lo que habilita un involucramiento personal con ellos y numerosas oportunidades de encuentro.
- **Las organizaciones centradas en la incidencia** adoptan un enfoque más sistémico y estratégico para influir en las políticas y prácticas gubernamentales e institucionales². Las organizaciones centradas en la incidencia adoptan un enfoque más sistémico y estratégico para influir en las políticas y prácticas gubernamentales e institucionales, que pueden incluir criticar una acción gubernamental en un tema, así como concientizar sobre esos temas a mayor escala. El trabajo de incidencia puede focalizarse en diversidad de temas. Estos pueden ser cuestiones específicas como energía o agricultura, o asuntos más transversales como el cambio climático o los derechos humanos. Los públicos principales de las organizaciones de incidencia tienden a ser más indefinidos, pero generalmente tienen en común el verse afectados por un mismo problema. Como tal, las organizaciones de incidencia tienden a trabajar con las instituciones para cambiar las políticas y prácticas, y a menudo intentan fortalecer la capacidad de personas activistas y de las comunidades para interactuar con tomadores de decisiones e influir en las relaciones de poder.³

Si bien en realidad, la mayoría de las organizaciones combinan ambos enfoques (brindar algún tipo de servicio y al mismo tiempo incidir a una escala mayor), para el propósito de este

estudio de caso, se analizarán las implicancias de la rendición de cuentas hacia los públicos principales para organizaciones que son exclusivamente prestadoras de servicios o bien que realizan trabajo de incidencia.

En ambos casos, es importante diseñar mecanismos de rendición de cuentas que puedan utilizar y aprovechar los puntos de contacto que existen entre las organizaciones y sus públicos principales. Estos puntos de contacto varían en frecuencia y alcance entre las organizaciones prestadoras de servicios y las organizaciones de incidencia.

La meta de cualquier mecanismo de rendición de cuentas hacia los públicos principales es fortalecer la relación entre la organización y esos públicos, conduciendo en última instancia a una mejora en la capacidad de la organización para servir a quienes busca apoyar.

Este estudio de caso examina el efecto que estos diferentes enfoques tienen en una organización en relación a las tres dimensiones de la rendición de cuentas hacia los públicos principales (*dar cuenta, tener en cuenta y pedir cuentas*). ¿Cuáles (si las hay) son las diferencias en la forma de abordar e implementar los mecanismos de rendición de cuentas entre las organizaciones prestadoras de servicios y las de incidencia?

IMPLICANCIAS PARA LA RENDICIÓN DE CUENTAS HACIA LOS PÚBLICOS PRINCIPALES

Hay varios factores para considerar, tanto para las organizaciones proveedoras de servicio como para las de incidencia, que afectarán las formas de involucramiento con sus públicos principales, y por ende qué mecanismos implementarán. En esta sección se examinan las tres dimensiones de la rendición de cuentas a la luz del foco principal de la organización, la prestación de servicios o la incidencia, con ejemplos de las organizaciones piloto de Resilient Roots. Considerando que la mayoría de las organizaciones tienden a ser un híbrido entre ambos tipos, los ejemplos a continuación refieren a aspectos particulares de los mecanismos de las organizaciones piloto que se ha tratado de aislar de otras influencias.



²Ross, J. (2013). Advocacy: A guide for small and diaspora NGOs. [INTRAC](#)

³Ibid.

DAR CUENTA

La primera dimensión de la rendición de cuentas se refiere al diálogo bidireccional y al intercambio de información entre las organizaciones y sus públicos principales. ¿Qué hace (y no hace) la organización y cómo comunica lo que hace? ¿Con quién trabaja? ¿Cuál es el propósito u objetivo de las actividades o servicios que ofrece?

Tanto las organizaciones prestadoras de servicios como las de incidencia pueden *dar cuenta* de formas similares, como por ejemplo compartiendo boletines o interactuando en línea a través de sus sitios web y redes sociales. Sin embargo, existen métodos que pueden adaptarse mejor a una organización prestadora de servicios que a una organización de incidencia.

Por ejemplo, la **organización socia de Uganda**, involucra a sus públicos principales entregando folletos impresos durante las visitas a la clínica para compartirles información y apoyo sobre la prevención del VIH / SIDA, la educación sexual y la atención médica. La entrega de estos folletos y la discusión posterior sobre sus contenidos es una gran oportunidad para la organización de llegar y compartir información con sus públicos principales, así como de ofrecerles algo tangible para llevarse a sus casas. Además, considerando que existe un alto grado de analfabetismo, la organización socia de Uganda puede aprovechar ese momento para proporcionar explicaciones en persona a aquellos públicos que de otra manera no podrían recibir información sobre la organización. Utilizar este momento de contacto para transferir información y relacionarse directamente con sus públicos, le permite a la organización generar confianza, al tiempo que utiliza la información recopilada en esta interacción para garantizar servicios más específicos y relevantes en el futuro.

Este método de *dar cuenta* puede ser menos pertinente para una organización de incidencia como **OVD-Info**, que monitorea las detenciones de manifestantes y comparte información en línea sobre la represión política en Rusia. Debido a la sensibilidad política y la naturaleza del trabajo de OVD-Info, la mayoría de las interacciones y el compartir información con sus públicos es virtual, a través de teléfonos móviles o a través de llamadas telefónicas (como la *hotline* para activistas que necesitan apoyo legal). Esto permite no solo que la organización pueda responder en forma rápida a cambios de situaciones políticas que están sucediendo en tiempo real, pero también brinda seguridad y anonimato, permitiendo a OVD-Info *dar cuenta* de forma segura. Mientras que este método de *dar cuenta* permite a la organización tener un alcance mayor, tiene el inconveniente de hacer que sea más difícil construir lazos fuertes con sus públicos principales en un entorno a menudo socavado por riesgos de seguridad, el miedo y la represión.

TENER EN CUENTA

La segunda dimensión se refiere a (1) recopilar la retroalimentación de los públicos principales sobre las actividades o servicios que brinda la organización, (2) al proceso de escuchar activamente las necesidades y opiniones de los públicos principales y (3) el informar a sus públicos acerca de cómo está respondiendo a sus consultas y retroalimentación (**cerrar el ciclo de retroalimentación**), lo que implica por ende un flujo de comunicación bidireccional.

Tanto las organizaciones prestadoras de servicios como las de incidencia pueden *tener en cuenta* de forma similar, por ejemplo, a través de encuestas cualitativas y cuantitativas. Sin embargo, una vez más, hay muchos métodos que son más apropiados para las organizaciones prestadoras de servicios que para las de incidencia. La facilidad o dificultad con la que una organización puede recopilar retroalimentación de sus públicos principales está estrechamente relacionada con la posibilidad de acceso que la organización tenga a estos públicos, lo que afecta los métodos de recopilación de datos disponibles, que a su vez tiene implicancias en aspectos como el anonimato o la dinámica de poder existente. Esto puede dar lugar a que los públicos principales tengan algunas dudas en criticar el trabajo de la organización y proporcionar comentarios honestos y valiosos.

Las organizaciones prestadoras de servicios tienden a interactuar más directamente con sus públicos principales, dándoles la posibilidad de elegir distintas opciones de recolección, como cuando los públicos principales visitan sus centros o se relacionan directamente a través de los servicios que se brindan. Si bien hay excepciones, la mayoría de las organizaciones que brinda servicios lo hace para una población bastante bien definida, una comunidad o un grupo en una localidad en particular, lo que puede hacer del *tener en cuenta* un proceso mucho más sencillo. Mientras que esta relación directa, frecuentemente física, puede



Avanzar

asegurar mayor acceso y mayor nivel de respuesta, puede también incrementar el riesgo de sesgos y hacer que el anonimato sea difícil de lograr, por ende, distorsionando potencialmente la capacidad de la organización de *tener en cuenta* en forma precisa.

Avanzar, una organización que trabaja para mejorar la calidad de vida y fortalecer capacidades de comunidades vulnerables en Buenos Aires, constituye un ejemplo de como una organización prestadora de servicios, a través de microcréditos y capacitación para microemprendimientos *tiene en cuenta*. Avanzar realiza visitas domiciliarias a sus públicos principales, y así *tiene en cuenta* de forma proactiva y en persona. Estas visitas domiciliarias sirven para recordar a sus públicos principales de la existencia de Avanzar y el trabajo que realizan y para recopilar retroalimentación sobre sus programas de microcrédito y capacitación, con el objetivo de evaluar en qué medida estos servicios son utilizados. Con esto, Avanzar recopila información, escucha a la retroalimentación e involucra directamente a sus públicos en torno a los temas que comparten con la organización.

Para las organizaciones de incidencia el enfoque tiende a depender menos de la relación y la calidad de cómo se presta un servicio y más del contenido de su trabajo de incidencia. Las organizaciones de incidencia tienden a involucrarse más a la distancia, lo que puede ser más barato, permitir el anonimato y ayudarles a llegar a un público más amplio. Sin embargo, debido a la falta de contacto personal directo, puede resultar en un bajo nivel de respuesta. Dado que las organizaciones de incidencia no pueden volver a sus públicos principales e involucrarlos en un diálogo, algunas organizaciones tienden a comunicarse en pequeña escala, por ejemplo, a través de entrevistas con informantes clave, muchas veces tomando públicos de distinto tipo, como representantes del sector académico, gobiernos, agencias de NNUU, órganos reguladores y ONG.

Un ejemplo de una organización de incidencia que realiza esfuerzos para *tener en cuenta* lo constituye **Climate Watch Thailand (CWT)**, que se centra en la incidencia para provocar cambios en las actitudes hacia el cambio climático y en última instancia lograr la justicia climática. CWT recopila retroalimentación y experiencias vividas de sus públicos principales, lleva adelante talleres, grupos de discusión y eventos para recoger retroalimentación sobre las variadas temáticas climáticas en las que trabaja. Discutir la retroalimentación en el marco de estos talleres le permite a la organización cerrar el ciclo de retroalimentación y formular sus objetivos de incidencia y actividades. Por lo tanto, este esfuerzo conjunto permite que los públicos principales tengan un papel integral en la configuración del trabajo de incidencia que la organización lleva adelante y en decidir donde focalizarse en el futuro.



Solidarity Now

PEDIR CUENTAS

La tercera y última dimensión se refiere a la capacidad de los públicos de influir y producir cambios en la organización. Esto debe ser a través de procesos que les permitan poder evaluar, y potencialmente cuestionar, las acciones de la organización.

En este punto, debe tenerse en cuenta que en la iniciativa Resilient Roots, solo unas pocas organizaciones cuentan con un procedimiento de este tipo, lo que se puede atribuir probablemente a que han trabajado en la rendición de cuentas durante un tiempo relativamente acotado. Las organizaciones han venido examinando y experimentando con distintos mecanismos de rendición de cuentas para *dar cuenta y tener en cuenta*, y están recién entrando en la etapa en la que podrán comenzar a implementar procedimientos que permiten a sus públicos principales *pedir cuentas*.

Tanto las organizaciones prestadoras de servicios como las de incidencia pueden desarrollar procesos similares para pedir cuentas, por ejemplo a través de un mecanismo de recepción de quejas en sus sitios web. Sin embargo, hay algunos procesos que pueden diferir, una vez más, dependiendo del acceso a los públicos principales y la forma en que la organización se compromete con ellos.

Solidarity Now, una organización que trabaja para apoyar a las poblaciones migrantes en Grecia afectadas por crisis económicas y humanitarias, inició su camino en Resilient Roots con el desarrollo de un mecanismo de respuesta y retroalimentación (*Concern Response and Feedback Mechanisms, CRFM*). El CRFM incluye varios mecanismos de reclamos, lo que permite que los públicos principales les

puedan pedir cuentas a ellos y a sus socios en la implementación.

Como parte del CRFM, se les otorga a los públicos principales la oportunidad de brindar retroalimentación crítica a través de un buzón de quejas. La retroalimentación es luego analizada y debatida y la organización propone una solución que es comunicada a los públicos principales, y que idealmente conduce a una acción correctiva en relación al reclamo inicial. El reclamante tiene la oportunidad de apelar cualquier acción o decisión durante todo el proceso. Sin embargo, con el tiempo, Solidarity Now se dio cuenta de que el buzón de quejas no tenía la aceptación que se esperaba. Si bien este procedimiento se implementó para permitir que los públicos principales pidieran cuentas a Solidarity Now, la mayoría recurrió directamente a sus contactos de confianza o expresó sus inquietudes o quejas de otra manera. Como tal, la organización está repensando y buscando otras formas de garantizar que sus públicos principales les puedan pedir cuentas.

Las organizaciones de incidencia pueden utilizar mecanismos similares a los de las organizaciones prestadoras de servicios, sin embargo, esto no es siempre posible, debido a la naturaleza diferente del involucramiento con sus públicos principales. Un ejemplo es [MarViva](#), que promueve la conservación y uso sostenible de los recursos costeros, bienes y servicios en Costa Rica, a través de un trabajo de incidencia a nivel nacional y regional.

MarViva busca fortalecer y sistematizar mecanismos de rendición de cuentas en la Red del Golfo, red integrada por productores locales y organizaciones de base. Una de las formas en las que habilita a que sus públicos principales le pidan cuentas es a través de asambleas en las que las organizaciones comunitarias discuten en qué medida los representantes de la red les rinden cuentas, y sobre como MarViva rinde cuentas al conjunto de la red.

Este diálogo abierto con los públicos principales se estructura en torno a la evaluación de las actividades y apoyo provisto por MarViva. Además, la red se basa en principios comunes o metas, lo que implica un cierto nivel implícito de responsabilidad y de rendición de cuentas dentro de La Red del Golfo.

CONCLUSIÓN

Este estudio de caso ha demostrado que existen ciertas diferencias aparentes en la forma en que una organización prestadora de servicios o de incidencia puede abordar la rendición de cuentas hacia sus públicos principales y desarrollar los mecanismos correspondientes. Sin embargo, al diseñar un mecanismo de rendición de cuentas, es vital que una organización conozca su propio contexto y sus implicancias en las diversas dimensiones de la rendición de cuentas. Esto ayudará a la organización a identificar cual es el enfoque de rendición de cuentas que tendrá más posibilidades para lograr sus objetivos.

Además de tomar conciencia del contexto, la organización debería considerar la rendición de cuentas hacia los públicos principales desde la perspectiva de esos públicos: ¿Qué tan conscientes son los públicos principales de sus mecanismos de rendición de cuentas? ¿Qué tan accesibles son los mecanismos y qué tan capaces son los públicos de comprometerse con ellos? ¿Se sienten cómodos sus públicos principales utilizando sus mecanismos de rendición de cuentas?

Los próximos estudios de caso irán más allá de analizar como los diversos mecanismos implementados por las organizaciones socias de Resilient Roots se relacionan con los distintos tipos de organizaciones y las diferentes dimensiones de la rendición de cuentas, para profundizar en los desafíos que se han enfrentado al utilizar los mecanismos y comprender mejor el valor que aportan.

En conjunto, estos estudios de caso proporcionarán información que otras organizaciones podrán utilizar para desarrollar sus propios mecanismos de rendición de cuentas y fortalecer la relación con sus públicos principales, mejorando en última instancia su relevancia, legitimidad y eficacia.

Póngase en contacto con resilientroots@civics.org para obtener más información.



Este estudio de caso fue escrito por Laurence Prinz (Keystone Accountability), con el apoyo de los otros socios coordinadores de Resilient Roots (CIVICUS, Accountable Now y el Instituto de Comunicación y Desarrollo).



civics.org



info@civics.org



/CIVICUS



@CIVICUSalliance



#ResilientRoots