

LAS TRES DIMENSIONES DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS

RESILIENT ROOTS: ESTUDIO DE CASO #1



JVE-Benin

La Iniciativa Resilient Roots (RR) analiza si las organizaciones que rinden cuentas a sus públicos principales, es decir las personas y las comunidades a las que apoyan y sirven, están en mejores condiciones para enfrentar las amenazas externas relacionadas con el cierre del [espacio cívico](#). El equipo de Resilient Roots cree que hay varias maneras de [estudiar y medir los cambios en la rendición de cuentas hacia los públicos principales](#), para lo que se apoyó a una cohorte de 14 ONG aliadas en el diseño e implementación de proyectos piloto de mecanismos de rendición de cuentas adecuados a sus distintos contextos. Teniendo en cuenta estos diversos contextos y los distintos desafíos que enfrenta cada organización, los mecanismos de rendición de cuentas utilizados variaron enormemente.

En un intento por comprender mejor la importancia de los mecanismos de rendición de cuentas en el trabajo de los socios que desarrollaron proyectos piloto, Resilient Roots presenta cuatro estudios de caso. Este primer estudio tiene por objetivo proporcionar

una visión general y entregar ejemplos de diferentes mecanismos de rendición de cuentas hacia los públicos principales que han sido implementados por las organizaciones en sus proyectos piloto. Los siguientes estudios de caso analizarán en mayor profundidad algunos temas: el segundo comparará cómo diferentes tipos de organizaciones, principalmente organizaciones de incidencia y organizaciones de prestación de servicios, abordaron el objetivo de aumentar la rendición de cuentas hacia sus públicos principales; el tercero examinará los desafíos que enfrentan las organizaciones para implementar mecanismos de rendición de cuentas hacia sus públicos principales. Finalmente, el cuarto evaluará el impacto de estos mecanismos. En su conjunto, los estudios de caso proporcionarán información sobre cómo otras organizaciones pueden usar diferentes mecanismos de rendición de cuentas hacia sus públicos principales para mejorar su relevancia, legitimidad, efectividad y la relación con esos públicos principales.

RENDICIÓN DE CUENTAS

En el marco de la Iniciativa Resilient Roots, la rendición de cuentas hacia los públicos principales se refiere a que las organizaciones de la sociedad civil (OSC) responden ante las personas y las comunidades a las que buscan servir, y a las formas en que estos públicos principales pueden hacer rendir cuentas a la organización por sus políticas y acciones. Esta rendición de cuentas puede lograrse de numerosas maneras, abordando varios aspectos de la relación e interacción entre los públicos principales y las OSC. Para el propósito de este estudio de caso, la rendición de cuentas se compone de tres dimensiones principales:

- (1) *Dar cuenta*,
- (2) *Tener en cuenta*,
- (3) *Pedir cuentas*. Estas tres **dimensiones** están **interrelacionadas y las tres deben estar presentes de forma conjunta y a lo largo del tiempo**, para que, de esa forma, se desarrolle una verdadera rendición de cuentas.

Dar cuenta 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?

Tener en cuenta se refiere al proceso de escuchar activamente las necesidades y opiniones de los públicos principales, y recopilar sus comentarios sobre las actividades o servicios que brinda la organización. También incluye el proceso de una organización que informa a sus públicos acerca de cómo está respondiendo a sus consultas y comentarios, lo que implica por ende un flujo de comunicación bidireccional.

Pedir cuentas se refiere a la capacidad de los públicos de influir y producir cambios en la organización a través de procesos formales, lo que les permita poder evaluar, y potencialmente cuestionar, las acciones de la organización.

Una vez más, para garantizar que un mecanismo de rendición de cuentas beneficie tanto a los públicos principales como a las organizaciones que implementan estos mecanismos, el mecanismo debe incluir las tres dimensiones.

Un mecanismo de rendición de cuentas generalmente implicará un flujo bidireccional de información cualitativa y cuantitativa, y el proceso para que esta información sirva de base para la toma de decisiones. Algunas organizaciones pueden recopilar información de sus públicos principales cuantitativamente pidiéndoles que califiquen ciertos aspectos de su relación. Esto permitirá que la organización obtenga una comprensión general de cómo los públicos principales valoran las actividades o servicios que proporciona. Otras organizaciones pueden centrarse en un aspecto particular de su trabajo, recopilando comentarios cualitativos detallados que permitan una visión más completa de su trabajo. Una combinación adecuada puede permitir a las organizaciones aprovechar los beneficios de ambos métodos.

Las organizaciones que desarrollaron proyectos piloto se concentraron principalmente en los mecanismos de retroalimentación como una forma para tener en cuenta las opiniones y necesidades de sus públicos. Un número menor utilizó la participación directa o los sistemas de quejas para permitir que sus públicos les pidieran rendición de cuentas. Dar cuenta, en teoría, puede realizarse en cualquier momento, pero puede tener más peso si se combina con la recopilación de información (comentarios o quejas), como una valiosa forma de cerrar el ciclo de retroalimentación. Esto significa informar y discutir de forma permanente con los públicos de la organización sobre los aprendizajes, los hallazgos, y los cambios que se están experimentando.





JVE-Benin

DAR CUENTA

La forma más común en que las organizaciones que desarrollaron proyectos piloto junto a Resilient Roots *dan cuenta* y comparten información con sus públicos principales ha sido mediante el uso de boletines y folletos, así como a través de las redes sociales y sus respectivos sitios web. A través de este contenido, las organizaciones vuelven a presentarse a sí mismas y su misión ante sus públicos, brindando información básica sobre sus actividades o servicios. Simultáneamente, estas mismas herramientas fueron utilizadas como medio para interactuar aún más con los públicos y así [cerrar el ciclo de retroalimentación](#).

Un ejemplo de una organización que está *dando cuentas* de una forma diferente es [FemPlatz](#), una organización de Serbia que trabaja por los derechos de las mujeres. FemPlatz utiliza **reuniones temáticas** llamadas “Un café con una amiga”, para interactuar con mujeres rurales, proporcionar información sobre el trabajo realizado por FemPlatz y aprender cómo pueden apoyarlas mejor. En discusiones recientes, se hizo evidente que algunas mujeres que recibieron ayuda de FemPlatz fueron humilladas y amonestadas por su comunidad por recibir el apoyo de una organización de la capital. Así, las reuniones más informales de “Café con una amiga” ofrecen a estas mujeres un espacio de interacción más seguro y libre de juicios, asegurando que puedan obtener el apoyo que necesitan.

Otro ejemplo de una organización que está *dando cuenta* de forma un poco diferente es [JVE-Benin](#), que trabaja en temas como la gestión de recursos naturales, las energías renovables y el cambio climático. JVE-Benin ha lanzado una **estación de radio interactiva**, para discutir temas relevantes y difundir información sobre la organización y su trabajo. También organizan sesiones de escucha con diferentes públicos con quienes trabajan.

De forma similar, [Climate Watch Thailand](#), una organización que trabaja con comunidades locales para abogar por la justicia climática, utiliza una radio comunitaria para dar cuenta e informar a sus públicos principales. Esto permite que Climate Watch Thailand llegue con información sobre sus campañas y eventos a sus públicos principales, aunque no tengan acceso a internet o no sean alfabetizados.

Algunas organizaciones se han acercado a la dimensión de dar cuenta mediante la capacitación de mediadores para interactuar con las comunidades locales en su nombre. Una organización asociada a Resilient Roots en Uganda que utiliza este enfoque, está trabajando para promover la salud y el bienestar de las comunidades rurales a través de la prevención y protección contra el VIH / SIDA, la educación sexual y la atención médica. Esta organización ha elegido a varios de sus públicos principales y les ha capacitado para que intermedien e interactúen con las comunidades locales en nombre de la organización. Estas personas intermediarias **usan camisetas, con información** importante sobre la organización, y están disponibles para responder cualquier pregunta que integrantes de la comunidad puedan tener, así como para recoger comentarios, cuando sea relevante (es decir, desarrollan tanto el *dar cuenta* como el *tener en cuenta*). Además, estas personas intermediarias llevan consigo folletos para informar sobre a quién contactar, en caso de que necesiten más información. Además, durante algunos días esta organización **abre su clínica**, de forma que integrantes de la comunidad puedan visitarla y hacer cualquier pregunta que puedan tener sobre el trabajo de la organización.

Por último, [Kusi Warma](#), trabaja en Perú para dar voz a niños, niñas y adolescentes que viven en la pobreza y promover sus derechos ciudadanos. Kusi Warma produce **folletos semestrales** con información sobre las actividades y objetivos de ese período en particular. Del mismo modo, otras organizaciones con proyectos piloto de Resilient Roots publican **boletines virtuales, imprimen revistas** o incluso brindan **informes mensuales orales** como mecanismos para dar cuenta.

Todos estos son ejemplos de herramientas o mecanismos, que las organizaciones asociadas a Resilient Roots utilizan en sus proyectos piloto para dar cuenta a sus públicos principales, son solo un componente de la rendición de cuentas. Pero esto puede considerarse como la base de las otras dos dimensiones de la rendición de cuentas: los públicos principales solo pueden ser *tenidos en cuenta y pedir cuentas a las organizaciones* si están informadas sobre el trabajo que está haciendo la organización. Una vez que existe esa información, los públicos principales pueden comprometerse aún más con la organización para proporcionar retroalimentación y ayudar a diseñar cómo se realizan las actividades o se prestan los servicios.



Kusi Warma

TENER EN CUENTA

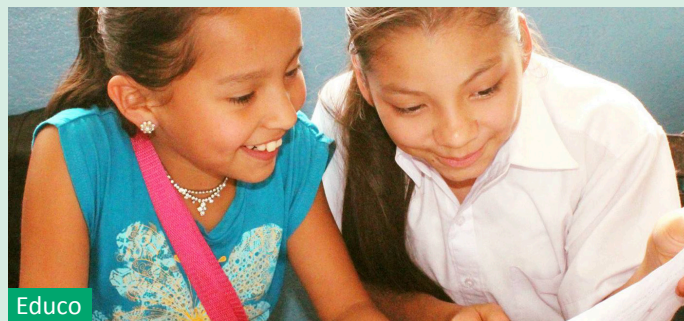
Recopilar comentarios de sus públicos principales sobre las actividades o servicios que proporciona la organización es la forma más directa de abordar sus necesidades. Si se realiza correctamente, este proceso construye un diálogo saludable y constructivo y fortalece las relaciones con las personas y comunidades, un ingrediente clave para aumentar la rendición de cuentas. Acá el énfasis central es generar resultados y datos útiles con valor práctico que puedan analizarse fácil y rápidamente de forma conjunta por la gerencia, el personal y los públicos principales. Estos datos se pueden utilizar para fomentar la reflexión y el diálogo en tiempo real sobre el rendimiento y el impacto, planificado y no planificado, identificando lecciones e ideas sobre cómo mejorar.

Para que el proceso de retroalimentación sea significativo, es importante que las organizaciones **cierren el ciclo de retroalimentación** con sus públicos principales. Esto implica compartir los hallazgos y aprendizajes derivados de la retroalimentación, verificar si esos hallazgos y recomendaciones encuentran eco en quienes proporcionaron la retroalimentación, e involucrar a los públicos principales en el proceso de cambio. La mayoría de las organizaciones que realizaron proyectos piloto con Resilient Roots han decidido utilizar alguna iteración de una encuesta de retroalimentación o entrevistas para comprender cómo las personas y comunidades con quienes trabajan o a quienes brindan servicios están experimentando su trabajo y actividades. Se involucran en diálogos para determinar qué están haciendo bien y, lo que es más importante, dónde pueden mejorar, para luego introducir un proceso de cambio. Pero reconociendo el valor del anonimato en algunas circunstancias, muchas organizaciones también incluyeron opciones para que sus públicos principales brinden comentarios de manera más discreta.

Varias organizaciones han decidido establecer o trabajar con grupos intermediarios independientes para facilitar la recopilación de datos, lo que también ayuda a abordar los desequilibrios de poder que pueden llevar a que los públicos principales de la organización muestren un sesgo de cortesía. Los intermediarios son especialmente importantes para las organizaciones que trabajan en áreas de difícil acceso o con grupos vulnerables que solo confían en voluntarios locales o personas que comprenden sus contextos. Así, algunas de las organizaciones asociadas a Resilient Roots han recurrido a trabajar con comités, personas facilitadoras, grupos asesores o representantes de la comunidad para acercarse a esas comunidades con las que trabajan.

Las organizaciones que intentan recopilar datos cuantitativos pueden usar tarjetas de puntuación y otras alternativas a una encuesta estándar, en caso de su público principal sean por ejemplo

niños, niñas y adolescentes, o personas analfabetas. Un ejemplo es el uso de emojis o colores que reflejan ciertas emociones o niveles de satisfacción (rojo para comentarios negativos y verde para comentarios positivos), que permiten a esos públicos principales calificar los servicios que están recibiendo. Algunos ejemplos de herramientas y mecanismos que se han implementado para el ejercicio de *tener en cuenta*, incluyen:



Educo es una organización en Nicaragua que busca optimizar el bienestar infantil a través de proyectos de protección infantil centrados en la salud, la nutrición, la participación y, sobre todo, la educación de calidad. Educo realiza **sesiones de evaluación** con niños, niñas y adolescentes con quienes trabaja, pidiéndoles que proporcionen comentarios seleccionando **emojis** que califiquen las sesiones en las que participan. También han adaptado canciones y juegos tradicionales que los niños y niñas conocen en ejercicios de recolección de comentarios.

Kusi Warma, es otra organización que desarrolla tener en cuenta a través de metodologías como talleres de teatro para incorporar a niños, niñas y sus madres y padres, de forma de revelar cómo Kusi Warma puede participar y responder mejor a las necesidades de estos grupos. Los talleres y representaciones teatrales tratan sobre diferentes preguntas clave relacionadas con su trabajo, como “¿Qué es Kusi Warma?” Antes de cada presentación teatral, Kusi Warma tiene una **conversación** con la audiencia para hablar sobre los comentarios recibidos en el espectáculo anterior (para dar cuenta). Después del espectáculo, Kusi Warma organiza un foro con las personas asistentes para recibir comentarios sobre el tema de la actuación y discutir en mayor profundidad las preguntas clave exploradas en el escenario por los niños, niñas y las madres y padres.

MarViva, una organización en Costa Rica que promueve la conservación y uso sostenible de los recursos costeros, desarrolla ejercicios de *tener en cuenta* mediante **encuestas** a sus públicos principales, una red de organizaciones de base y productores independientes que trabajan para desarrollar esquemas de producción alternativos que respeten la sostenibilidad de los ambientes marinos en el Golfo de Nicoya. Estas encuestas permiten a MarViva medir mejor el impacto de su trabajo con sus comunidades e identificar qué capacidades necesita fortalecer la red. **OVD-Info**, una organización que trabaja como un proyecto



independiente de medios de derechos humanos, recopila, analiza y comparte datos sobre represión política en Rusia, y ha adoptado un enfoque más digital. Utilizan encuestas anónimas en línea, [pruebas A/B](#) y [bots](#) para mejorar las noticias y el tipo de apoyo que ofrecen a las personas activistas. También recopila más comentarios a través de [una línea telefónica directa](#), que también se utiliza para brindar asesoramiento legal.

La [Poverty Reduction Forum Trust](#) (PRFT), una organización de investigación e incidencia, que trabaja para abordar las causas profundas y las diversas manifestaciones de la pobreza en Zimbabwe, utiliza tarjetas ciudadanas de puntuación para recopilar comentarios y evaluar su trabajo con sus electores. De forma similar, [Projet Jeune Leader](#), que promueve una educación integral en salud sexual y reproductiva, le pregunta a los niños y niñas con quienes trabaja que califiquen anónimamente diferentes aspectos de la clase, [usando frijoles en sesiones de evaluación](#), y así lograr ejercicios *de tener en cuenta* y recolección de información y de retroalimentación más interactivos y atractivos. The [Palestinian Center for Communication and Development Strategies](#), que trabaja para el empoderamiento económico de las mujeres y los jóvenes en Cisjordania, ha establecido [sesiones de rendición de cuentas](#) para discutir los éxitos y desafíos en la implementación de sus servicios. Esto crea oportunidades para una comunicación constructiva y directa entre la organización y sus públicos principales.

Tener en cuenta es una forma valiosa de mejorar la comunicación y el intercambio de información, así como obtener nuevas ideas de las personas directamente afectadas, lo que fomenta la innovación y la adaptación de actividades o servicios. Esto, a su vez, genera confianza entre las organizaciones asociadas y sus públicos principales. Invitar a la retroalimentación puede ayudar a profundizar la conexión entre la organización y sus públicos principales, al demostrar la voluntad de aprender e involucrarlos en el trabajo de una organización, y al construir canales de comunicación más allá de sus actividades habituales. A su vez, esto puede conducir a un sentimiento de rendición de cuentas mutua en torno a los resultados acordados, lo que hace que las organizaciones aumenten su rendición de cuentas ante sus públicos.

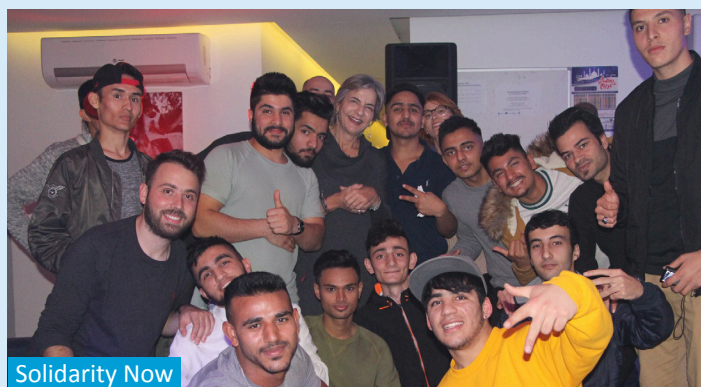
PEDIR CUENTAS

Para que una organización rinda cuentas de forma completa e integral ante sus públicos, también debe permitirles evaluar activamente o incluso cuestionar sus acciones, e informarles de sus procesos de toma de decisiones. Esto se realiza principalmente integrando a los públicos principales en las formas de trabajo de la organización, o creando procesos de reclamo que les permitan presentar quejas específicas. Los siguientes ejemplos demuestran cómo las organizaciones asociadas a Resilient Roots han hecho esto en sus contextos particulares.

[Avanzar](#), una organización que trabaja para mejorar la calidad de vida de las comunidades más vulnerables en Buenos Aires, ha establecido un [grupo asesor de promotores barriales](#) en cada localidad en la que trabajan, para asegurar que sus públicos principales tengan una voz activa en las decisiones y en la gobernanza de la organización. Los promotores barriales sugieren y diseñan nuevas posibles capacitaciones, y Avanzar también les ha involucrado en actividades participativas de recaudación de fondos.

[Solidarity Now](#), una organización que trabaja en Grecia para apoyar a las poblaciones migrantes afectadas por la crisis económica y humanitaria, ha introducido desde el inicio de la iniciativa un Mecanismo de Retroalimentación y Respuesta a Inquietudes (CRFM por su sigla en inglés). El CRFM incluyó la introducción de un [buzón de quejas](#) para ofrecer a los públicos principales la oportunidad de compartir anónimamente sus críticas, inquietudes o quejas, así como proporcionar su percepción e ideas sobre un programa o actividad en particular.

Por último, [Video Volunteers](#) empodera a ciudadanos y ciudadanas marginados en la India al apoyarles a elevar las voces comunitarias a través del video periodismo. Video Volunteers se ha acercado al componente pedir cuentas en la rendición de cuentas al permitir que sus públicos principales evalúen la efectividad de todas las políticas y prácticas de la organización, desde sus métodos de capacitación hasta cómo comparte contenido en línea. Luego, se informa a las personas y organizaciones sobre los cambios realizados a través de un documento que Video Volunteers les comparte y que se llama “VV ke Nushke”, sobre el cual se ofrece la oportunidad de proporcionar más comentarios y más retroalimentación.



MEDICIÓN DEL ÉXITO DE LOS MECANISMOS DE RENDICIÓN DE CUENTAS HACIA LOS PÚBLICOS PRINCIPALES

Las organizaciones asociadas que han desarrollado proyectos con Resilient Roots siguen aprendiendo cómo implementar mecanismos de retroalimentación efectivos que incluyan las tres dimensiones de la rendición de cuentas.

En consecuencia, esto implica determinar qué mecanismos son los más adecuados para sus públicos principales y en sus contextos específicos. No hay una forma correcta de medir el éxito del mecanismo de rendición de cuentas elegido, o saber de antemano si es la forma más adecuada de avanzar. Cada mecanismo adoptado por una organización de este grupo es altamente específico al contexto y depende de factores internos y externos. Por un lado, estos incluyen el apoyo buscado por los públicos principales y sus razones para comprometerse con la organización respectiva, y, por otro lado, los factores que pueden influir en su interacción (edad, género, tasa de alfabetización, idiomas, conectividad, seguridad, etc. ubicación, medios de comunicación, etc.).

Las organizaciones utilizan variados indicadores para tratar de evaluar la efectividad de sus mecanismos. Estos van desde preguntar directamente a sus públicos principales sobre la idoneidad y utilidad de la herramienta en sí, examinar las tasas de respuesta, evaluar las tasas de mejora (cambios en la retroalimentación a lo largo del tiempo), evaluar los cambios en la actitud de los públicos y muchos más.

La evaluación de cualquier herramienta o mecanismo también se puede integrar en las actividades regulares del mecanismo en sí, como agregar una pregunta a una encuesta de retroalimentación estándar (“¿Qué tan útil encuentra el grupo intermediario comunitario para compartir comentarios y recibir actualizaciones de la organización?”), o contando la cantidad de personas que leyeron (o retiraron una copia de) su boletín. Los diferentes enfoques, que las organizaciones de este grupo han usado para determinar qué mecanismo de retroalimentación fue el más apropiado para aumentar la rendición de cuentas en sus contextos, se tratarán en estudios de caso posteriores.



CONCLUSION

Si bien existen varias herramientas y mecanismos disponibles para ayudar a las organizaciones a abordar las diferentes dimensiones de la rendición de cuentas, todos tienen el poder potencial de mejorar la relación con las personas y organizaciones con las que la organización trabaja o les brinda servicios. A su vez, los mecanismos pueden ayudar a mejorar los servicios y actividades de la organización. Los estudios de caso posteriores irán más allá de cómo los diversos mecanismos implementados por las organizaciones se relacionan con las diferentes dimensiones de la rendición de cuentas hacia sus públicos principales, y tratarán de profundizar en los desafíos que enfrentan las organizaciones al usarlos y comprender el valor que aportan.

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



Este estudio de caso fue escrito por Laurence Prinz (Keystone Accountability), con el apoyo de las otras organizaciones participantes de Resilient Roots (CIVICUS, Accountable Now, y el Instituto de Comunicación y Desarrollo).



civicus.org



info@civicus.org



[/CIVICUS](https://www.facebook.com/CIVICUS)



[@CIVICUSalliance](https://twitter.com/CIVICUSalliance)



[#ResilientRoots](https://twitter.com/ResilientRoots)