

PRUEBA DE LA HIPÓTESIS DEL RESILIENT ROOTS

CASO PRÁCTICO

Una organización de derechos humanos gana en seguridad, visibilidad y nuevos donantes cuando se acerca a sus públicos principales



ANTECEDENTES

Uno de los objetivos principales de la iniciativa Raíces Resilientes ([Resilient Roots](#)) era probar la siguiente hipótesis:

“Las organizaciones de la sociedad civil que rinden cuentas en mayor medida a sus principales constituyentes son más resistentes a las amenazas relacionadas con el espacio cívico”.

Para hacer esto, CIVICUS, con el apoyo de Accountable Now, Keystone Accountability y el Instituto de Comunicación y Desarrollo, trabajó con 14 organizaciones nacionales asociadas de la sociedad civil (OSC) de diferentes tamaños, enfoques, ubicaciones y enfoques, para ayudarlos a diseñar e implementar proyectos piloto de un año de duración con el objetivo de aumentar la rendición de cuentas a sus constituyentes primarios (los individuos y las comunidades para los que la organización fue creada para servir y apoyar).

Para probar la relación entre la rendición de cuentas y la resiliencia, el equipo del proyecto Resilient Roots utilizó encuestas y entrevistas para recopilar datos de las 14 organizaciones nacionales asociadas involucradas en la iniciativa, y sus constituyentes principales. Estos datos y otras fuentes de información adicionales se utilizaron para evaluar la relación entre la rendición de cuentas y la resiliencia de los 14 socios nacionales. Un resumen de la metodología y los resultados está [disponible aquí](#).

Este estudio de caso ilustra cómo la relación entre responsabilidad y resiliencia se desarrolla en el mundo real para uno de los socios nacionales de Resilient Roots. Está acompañado por [otro estudio de caso](#) que analiza otra organización asociada de Resilient Roots s de un tamaño diferente, que opera en un contexto de espacio cívico diferente y que tuvo diferentes resultados del proyecto, en términos de mayores percepciones de responsabilidad.

PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN

Organización de activismo y vigilancia que denuncia las violaciones de derechos humanos y la represión política. Trabaja en un espacio cívico caracterizado por las restricciones sistemáticas de la sociedad civil y clasificado como “reprimido” por [CIVICUS Monitor](#). Posee una plataforma de medios de comunicación en la que publica información sobre violaciones de derechos humanos, y presta asesoramiento jurídico a víctimas de violaciones de los derechos civiles y otros derechos humanos. Sus públicos principales son sus lectores/as y las personas que solicitan asesoramiento jurídico.

Sus recursos no dependen de financiación estatal, y no utiliza financiación pública. Sus ingresos provienen exclusivamente de particulares y donantes extranjeros. Aunque intenta mantener una postura política neutral, a menudo es crítica con acciones represivas de autoridades públicas, y se mantiene alerta ante posibles actos represivos en su contra.

La organización creció con rapidez durante el ciclo de vida del proyecto: casi duplicó su personal, amplió sus servicios, registró un incremento significativo del número de usuarios y donantes y se sometió a una reestructuración interna de calado. Hacia la mitad del proyecto, tuvo lugar una protesta multitudinaria que desencadenó violaciones de derechos humanos y atrajo la atención de los medios de comunicación, lo que hizo aumentar drásticamente el número de casos apadrinados por la organización, así como de voluntarios/as, lectores/as y donantes particulares. Hacia el final del proyecto, un miembro del personal fue detenido por hablar en una concentración pública, lo que suscitó en el personal un sentimiento general de mayor inseguridad.

PRÁCTICAS DE RENDICIÓN DE CUENTAS

Al inicio, la organización tenía una comprensión limitada de la rendición de cuentas	Antes del proyecto, sus prácticas de rendición de cuentas eran unidireccionales y consistían mayormente en publicar informes sobre la organización en el sitio web. En un primer momento, se adoptaron nuevos mecanismos de rendición de cuentas destinados a conocer las preferencias del público a fin de mejorar el contenido que se distribuía e incrementar el número de lectores/as y donantes.
Se probaron cuatro mecanismos de rendición de cuentas nuevos, destinados selectivamente a sendos grupos de públicos principales	Al comienzo se identificaron cuatro grupos de públicos principales y se diseñaron mecanismos de retroalimentación para cada grupo. Se creó una herramienta online para recoger amplia información sobre la interacción de los distintos públicos con el contenido online. Además, se iniciaron bots de producción participativa (crowdsourcing) para dos de los grupos, y se realizaron encuestas a donantes, periodistas, activistas y lectores/as.
Aunque al inicio no estaba previsto hacerlo, finalmente se concedió especial importancia a cerrar el ciclo de retroalimentación	Durante la implementación del proyecto, se realizaron cambios basados en los comentarios de los públicos principales y se constató que tenían efectos positivos. Así, se empezó a prestar más atención a cerrar el ciclo de retroalimentación y a contar a los públicos principales cómo se estaban utilizando sus comentarios. Para ello se informó tanto de la retroalimentación como de los cambios a través del sitio web, las redes sociales y el correo electrónico, y se midió la eficacia de la comunicación.

<p>Los nuevos mecanismos de rendición de cuentas se están convirtiendo en prácticas institucionalizadas</p>	<p>Los principales instrumentos de recogida de retroalimentación —el panel de datos y los bots de producción participativa— fueron diseñados desde un principio como herramientas permanentes. Las encuestas debían ser reproducibles cuando fuese necesario. Cuando el proyecto se acercaba a su fin, la organización analizó qué mecanismos funcionaban bien para qué grupos de públicos principales y cómo incrementar la eficacia de los demás para el resto de los grupos.</p>
<p>Se realizaron cambios basados en los comentarios de los públicos principales</p>	<p>Se realizaron cambios en la comunicación (frecuencia, lemas y lenguaje) y se ajustaron los tipos de servicios prestados. A raíz de la preferencias expresadas por los públicos principales, se incrementó la prestación de asistencia jurídica, por ejemplo. Se tomaron algunas decisiones y se hicieron algunos cambios para cada grupo de públicos principales, en su mayor parte relacionados con el contenido que se distribuye a cada público.</p>
<p>Las nuevas prácticas de rendición de cuentas involucraban y estaban dirigidas al personal, pero solo de forma limitada y sin cerrar el ciclo de retroalimentación</p>	<p>Se debatieron con el personal las conclusiones de la encuesta sobre rendición de cuentas que se les había pasado y se determinó que la transparencia era una cuestión clave. Luego se pidió al personal que votara en un sondeo las tres mejores formas de aumentar la transparencia, lo que creó expectativas en relación con los cambios necesarios pero acabó resultando contraproducente porque el equipo directivo no implementó esos cambios oportunamente. Al contrario, el equipo directivo de la organización eligió tomar algunas decisiones importantes a puerta cerrada por motivos tácticos, pero no lo comunicó adecuadamente al conjunto del personal. Al mismo tiempo, no se comunicaron bien cambios de personal importantes (la incorporación de numeroso personal nuevo y la marcha de algunos directivos). Esto dio lugar a sentimientos de desconfianza que se tradujeron en puntuaciones bajas en la encuesta final al personal, especialmente en materia de transparencia, pero también de rendición de cuentas general de la organización ante su personal y el voluntariado.</p>

EFFECTOS DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS OBSERVADOS

<p>Aumentó la confianza de los públicos principales en la organización</p>	<p>La organización obtuvo algunas de las puntuaciones más altas en materia de rendición de cuentas de entre las entidades asociadas nacionales de Resilient Roots en ambas encuestas a los públicos principales —al inicio y al final del proyecto—, aun cuando el número de públicos principales encuestados al final del proyecto se había incrementado significativamente.</p> <p>La organización constató de primera mano este aumento de la confianza en sus propias encuestas de opinión e interacciones con los públicos principales. Además, los comentarios que se recibieron del grupo de públicos principales más involucrado (donantes particulares), instaban a la organización a realizar cambios que, a su vez, contribuyeron a incrementar la confianza hacia ella de los/as activistas y los lectores/as de su plataforma.</p>
---	---

<p>Mejóro la comunicación con los públicos principales y el público en general</p>	<p>A raíz de la retroalimentación, la organización modificó el estilo y la frecuencia de la comunicación con sus públicos principales y empezó a utilizar un lenguaje menos técnico y más palabras que resultaran familiares a la audiencia. Asimismo, probó distintos lemas con la audiencia y, basándose en sus comentarios, acabó cambiando su lema. En la encuesta de final del proyecto, la puntuación relativa a la comprensión de los públicos principales de lo que hace la organización aumentó un 38%.</p>
<p>Los servicios prestados y el contenido distribuido responden mejor a las necesidades de los públicos principales</p>	<p>A raíz de que los/as donantes particulares señalaran reiteradamente la asistencia jurídica como el servicio más importante de la organización, más de la mitad de las donaciones se gastaron en asistencia jurídica y se asignó más personal a esa tarea, lo que también coincidió con un aumento de la demanda de ese servicio.</p>
<p>Nuevas competencias</p>	<p>Entre las nuevas competencias asociadas al ejercicio de la rendición de cuentas, la organización ha mencionado las siguientes: recogida y análisis de datos a efectos de gestión; realización y análisis de encuestas; incorporación de las necesidades y opiniones de los públicos principales al proceso de diseño de producto; entrevistas presenciales, y cierre del ciclo de retroalimentación.</p>
<p>La mentalidad y las actitudes del equipo cambiaron</p>	<p>A raíz del proyecto, el equipo se concienció de que los públicos principales no son receptores pasivos de los programas de la organización, y empezó a ver a todos los grupos de públicos principales, así como a su propio personal, como parte de una misma comunidad. También concluyó que las prácticas de rendición de cuentas habían influido en la mentalidad del equipo y se estaban reproduciendo en otros proyectos, sobre lo que la coordinadora de Resilient Roots afirmó: “Cada vez son más los grupos de proyecto que incluyen la recogida de comentarios en las fases de planificación y preparación del desarrollo de producto”.</p>
<p>Apoyo público manifiesto y estructurado</p>	<p>La capacidad de la organización para mantener y hacer crecer la confianza de un número creciente de públicos principales (impulsado en gran medida por el contexto externo) se ha traducido en un aumento de las donaciones de particulares mediante su mecanismo de financiación colectiva (crowdfunding). Además, la organización recibió apoyo de la comunidad. A iniciativa propia, algunos negocios locales (p. ej., un bar y un medio de información deportiva) pusieron en marcha campañas de apoyo o le donaron un porcentaje de sus ingresos. El aumento de las donaciones estuvo acompañado de un incremento en la satisfacción (el 98% de quienes participaron en la encuesta de final de proyecto expresó satisfacción con el trabajo de la organización, y el 89%, con la transparencia de sus informes).</p>

AUMENTAR LA RESILIENCIA

En el año transcurrido entre las entrevistas de inicio y final del proyecto, la organización tuvo que responder a un mayor número de amenazas relacionadas con el espacio cívico, como consecuencia de lo cual se volvió más pasiva en sus repuestas (“resistiendo” más). En la encuesta sobre rendición de cuentas de final del proyecto, el personal y el voluntariado dio puntuaciones más bajas que en la inicial a la pregunta de si la organización había ganado en resiliencia. La percepción del personal de una menor resiliencia se explica tanto por el contexto externo —el personal se sentía inseguro debido a un aumento del hostigamiento (incluida la detención de una persona)— como por la decepción del personal con el grado de transparencia de la organización, alimentados por el hecho de que la encuesta inicial había suscitado expectativas más altas.

No obstante, pese a esta percepción del personal y el voluntariado, se observaron varios cambios que, en parte, fueron consecuencia de las nuevas prácticas de rendición de cuentas, factores que en sí mismos apuntan hacia una mayor resiliencia.

Capacidad para comunicar con claridad y creatividad	Su capacidad para comunicar mediante el uso de un lenguaje más atractivo creció porque se realizaron pruebas directamente con los públicos principales. Esto aumentó el número de lectores/as de la plataforma y la visibilidad de la organización.
Conexión con los públicos principales y la comunidad en general	La organización cree que la visibilidad que ha adquirido recientemente y el hecho de contar con un público más amplio y más activo también tienen un efecto protector que hace más difícil que el Estado la cierre. El crecimiento ha traído consigo un aumento de su seguridad a la hora de expresar su rechazo y oponer resistencia, pero también más atención negativa – en medios estatales se describió a la organización como “el principal socio informativo de los desórdenes públicos”–. Sin embargo, según el personal y el voluntariado, el creciente apoyo público rebaja la amenaza que supone este tipo de riesgo y les permite continuar trabajando sin que esa amenaza influya en sus decisiones.



Capacidad para prestar los servicios adecuados a las personas adecuadas	La perspectiva de los públicos principales sobre la utilidad de incrementar la asistencia jurídica demostró ser acertada, puesto que el número de personas usuarias de ese servicio aumentó. La organización constató que “tras modificar las prioridades conforme a las necesidades de los públicos principales y comunicar esos cambios se produjo un aumento de las donaciones”.
Diversificación de la financiación	Incrementar la financiación que la organización recibe de particulares y otros actores de la comunidad significa reducir su dependencia de fuentes de financiación extranjeras, a las que actualmente se está accediendo a través de intermediarios y que corren peligro debido a las restricciones estatales.
Capacidad de adaptación	A fin de evitar riesgos innecesarios, la organización no publica opiniones, solo contenido basado en hechos. No realiza declaraciones sobre actores políticos, sino que se centra en los derechos humanos, especialmente la libertad de asociación, reunión pacífica y expresión. Estrictamente, este enfoque no es producto del trabajo de rendición de cuentas, puesto que la organización ya se conducía así al inicio del proyecto. No obstante, el nuevo énfasis en la importancia de este enfoque para mitigar los riesgos de sus públicos principales indica que estos han adquirido un papel central en el pensamiento y la toma de decisiones en respuesta a esa amenaza.
Capacidad jurídica y burocrática	Aunque la organización intenta mantener un tono neutral y apolítico en su comunicación, está adoptando una estrategia más arriesgada en materia de litigio estratégico sobre cuestiones de derechos humanos. En algunos casos también ha hablado directamente con las autoridades – en concreto la policía— para intentar cambiar su enfoque de los derechos humanos. A raíz de su trabajo se modificó una ley regional.

CONCLUSIONES CLAVE

Aunque el aumento de donantes, voluntarios/as, lectores/as y del apoyo comunitario en general es atribuible en gran medida a factores externos (las protestas masivas), las nuevas formas que la organización empleó para relacionarse con sus públicos principales le han ayudado a conservar una gran parte de su nueva audiencia. Además, no solo logró generar interés, sino también confianza, algo que han puesto de manifiesto tanto el aumento de las donaciones como el apoyo económico y promocional de varias entidades de la comunidad.

Este estudio de caso fue investigado y escrito por Triskuel Consulting (Irina Pop y Diana Onu), y editado por CIVICUS (Jack Cornforth y Belén Giaquinta).

