

PRUEBA DE LA HIPÓTESIS DEL RESILIENT ROOTS

CASO PRÁCTICO

Una organización de derechos de la infancia utiliza el teatro educativo para conectar con los niños y niñas y las familias



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 relativamente pequeña que trabaja sobre los derechos de la infancia y la prevención de la violencia contra niños y niñas. Lleva 20 años trabajando, prestando servicios directos a sus públicos principales —niños y niñas y familias de comunidades vulnerables—, gestionando centros educativos y programas de educación parental. Además, realiza trabajo de incidencia y de campaña por los derechos de la infancia y los cambios de políticas pertinentes.

No elude abordar temas controvertidos en las comunidades en las que trabaja, como la violencia de género y la violencia intrafamiliar contra los niños y niñas. El espacio cívico del país en el que trabaja ha sido clasificado como “obstruido” por [CIVICUS Monitor](#). Su dependencia de las autoridades públicas, especialmente las locales, es elevada porque necesitan mantener buenas relaciones con las escuelas para trabajar con los niños y niñas y las familias.

PRÁCTICAS DE RENDICIÓN DE CUENTAS

Inicialmente, el trabajo de rendición de cuentas se centró en una comunidad, a fin de probar el nuevo mecanismo antes de implantarlo en las demás

Inicialmente, la organización implementó los nuevos mecanismos de rendición de cuentas en una de las numerosas comunidades en las que trabaja. El plan era probar el mecanismo principal — una nueva política institucional de rendición de cuentas— en una comunidad, y luego utilizarlo como práctica de rendición de cuentas institucionalizada en el resto.

Se eligió un mecanismo de rendición de cuentas principal que fuese atractivo para los niños y niñas y sus familias

Teniendo en cuenta que su principal grupo de públicos principales son los niños y niñas, la organización decidió involucrarlos a ellos y a sus padres y madres en el diseño del mecanismo de rendición de cuentas a través de un proceso de educación teatral. También trabajó con el personal docente e involucró a los niños y niñas y las familias en el diseño y la puesta en escena de representaciones teatrales destinadas a toda la comunidad.

Al utilizar el teatro como medio de comunicación, pudo llegar a grupos de públicos principales con los que a través de la comunicación escrita y online habría sido más difícil conectar. Según la persona encargada de la coordinación de Resilient Roots, “[e]n las comunidades con contextos de pobreza extrema, y donde la geografía dificulta la logística de una representación teatral, hacer teatro se convierte en un reto, pero al mismo tiempo es gratificante porque nos da la posibilidad de democratizar el arte”.

Desde el inicio, se concedió especial importancia a cerrar el ciclo de retroalimentación

La metodología de trabajo con la comunidad se diseñó de manera que al comienzo de cada nueva etapa se cerrase el ciclo de retroalimentación. Se utilizaron métodos lúdicos para cerrar el ciclo con los niños y niñas, y se enviaron boletines a los miembros de la comunidad que no asistían a todas las reuniones.

<p>Los nuevos mecanismos de rendición de cuentas se están convirtiendo en prácticas institucionalizadas</p>	<p>La política institucional de rendición de cuentas se diseñó en colaboración con los niños y niñas y las familias de una comunidad, con el objetivo de convertirla en un modelo institucional aplicable en todas las comunidades. Cuando el proyecto Resilient Roots concluyó, el mecanismo de rendición de cuentas ya había calado profundamente en otros proyectos de la organización y comunidades de trabajo, y la organización estaba planeando dedicarle más recursos.</p>
<p>Se realizaron cambios basados en los comentarios de los públicos principales</p>	<p>Las actividades realizadas con los niños y niñas y sus familias se adaptaron entre una fase y la siguiente para incorporar las aportaciones de los y las participantes. Se utilizaron historias de las comunidades para crear representaciones teatrales para esas y otras comunidades.</p>
<p>El personal participó en la creación de las nuevas prácticas de rendición de cuentas, compartió las lecciones aprendidas y reflexionó sobre la rendición de cuentas interna</p>	<p>Se organizaron tres talleres para el equipo —no solo para el personal que trabajaba en el proyecto de Resilient Roots, sino también para otros miembros— en los que se recogieron las opiniones del personal sobre las prácticas de rendición de cuentas y se reflexionó sobre cómo trabajar conjuntamente y cómo retroalimentarse mutuamente.</p>

EFFECTOS DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS OBSERVADOS

<p>Los públicos principales que participaron en la elaboración de los mecanismos de rendición de cuentas desarrollaron una mayor confianza en la organización</p>	<p>La organización ha notado que los padres, madres y maestros/as que participaron en el proyecto “legitiman más la presencia [de la organización] y la relación se hace más dinámica”. Cree que la elección de enseñar a través del teatro le ha permitido llegar a un público más amplio y “fortalecer los lazos de confianza”, y que “ha propiciado un aprendizaje social que será útil a todos los participantes a lo largo de la vida”.</p> <p>Aunque la organización registró buenos resultados en la comunidad en la que probó su mecanismo de rendición de cuentas principal, estos resultados no se mantuvieron en la encuesta sobre rendición de cuentas ante los públicos principales de final del proyecto, en la que obtuvo puntuaciones más bajas que en la inicial. Las muestras inicial y final fueron casi idénticas, por lo que el resultado sugiere que algunas personas que participaron en la primera encuesta, y que luego no intervinieron en las actividades de rendición de cuentas pero realizaron la encuesta de nuevo un año después, dieron puntuaciones menores la segunda vez. Esto tiene implicaciones prácticas para la organización, que deberá llevar su trabajo de rendición de cuentas de una comunidad a las demás y plantearse cómo hacerlo para logra mejores resultados entre sus públicos principales.</p>
--	--

<p>Mejóro la comunicación con los públicos principales y el público en general</p>	<p>La organización ha incorporado en su comunicación tanto interna como con el resto de actores con los que interactúa —incluidos los donantes, las instituciones públicas y las redes— la experiencia y la importancia de rendir cuentas ante los públicos principales.</p>
<p>La estructura organizativa se orienta hacia una mayor rendición de cuentas y gobernanza participativa</p>	<p>El primer cambio adoptado consistió en “diferenciar entre la transparencia y la rendición de cuentas a nivel institucional”, a raíz de lo cual la organización intenta no solo rendir cuentas ante los públicos principales, sino también escuchar activamente, cerrar el ciclo de retroalimentación y mostrarse receptiva a las solicitudes de rendición de cuentas de su base de respaldo.</p> <p>Con la creación de un Comité de rendición de cuentas institucional compuesto por un/a representante de cada una de las áreas de trabajo, se asegura de que las prácticas de rendición de cuentas distribuyen horizontalmente en toda la organización.</p>
<p>La mentalidad y las actitudes del equipo cambiaron</p>	<p>El intercambio de conocimientos del proyecto Resilient Roots en el equipo y la implicación de la mayoría del equipo en las nuevas prácticas de rendición de cuentas ha influido en el modo en que el personal ha interactuado con los públicos principales en la mayoría de las actividades, a veces sin usar explícitamente el término “rendición de cuentas”.</p>
<p>Apoyo público manifiesto y estructurado</p>	<p>El uso de un mecanismo de rendición de cuentas creativo basado en el teatro le permitió acercar su trabajo a numerosos miembros de la comunidad de distintas categorías (niños y niñas, adolescentes, padres y madres, autoridades) de un modo más continuado. En consecuencia, la organización tuvo la sensación de estar recibiendo mayor confianza y credibilidad “y de que el hecho de tener una base comunitaria sólida que le permite enfrentarse a las adversidades del contexto la hace más resiliente”.</p>



AUMENTAR LA RESILIENCIA

Conexión con los públicos principales y la comunidad en general	<p>El reconocimiento de la comunidad en general, los padres y madres y el personal docente a través al trabajo de rendición de cuentas realizado en el proyecto tiene un impacto importante para la organización, puesto que una de sus principales preocupaciones de esta es su relación con los y las participantes del entorno escolar.</p> <p>En la evaluación de los resultados del proyecto, la organización menciona específicamente que la valoración que la comunidad ha hecho de los mecanismos de rendición de cuentas, por el hecho de haber participado en ellos, ha brindado una mayor legitimidad a su presencia. No era fácil lograrlo, teniendo en cuenta que abordaban temas controvertidos, pero la elección del método ayudó mucho: por ejemplo, las representaciones teatrales con niños y niñas facilitaron el debate de la violencia de género con los miembros de la comunidad.</p>
Redes y alianzas	<p>El resultado del trabajo de rendición de cuentas en el proyecto ha influido positivamente en las relaciones de la organización con los donantes, especialmente los europeos. Un donante institucional europeo pidió a la organización que compartiera su experiencia de rendición de cuentas en los canales de comunicación de la institución.</p> <p>Dado que verter críticas contra el gobierno puede tener repercusiones negativas en el ámbito local, la organización participa en redes con otras OSC para compartir la responsabilidad del diálogo con las autoridades.</p>
Capacidad para comunicar con claridad y creatividad	<p>En algunas comunidades conservadoras, la violencia de género y los derechos de las niñas son temas muy controvertidos que suscitan rechazo, lo cual representa un riesgo importante para el trabajo de la organización. Los métodos empleados en este proyecto le han permitido comunicarse sobre estos temas mediante la expresión artística de formas que tienen más resonancia para las comunidades.</p>

CONCLUSIONES CLAVE

Aunque la organización no se ha enfrentado a amenazas significativas durante el proyecto, se siente más segura en cuanto a su resiliencia, principalmente porque ha encontrado formas nuevas y significativas de conectar con la comunidad —o públicos principales— y otros grupos de interés. La coordinadora de Resilient Roots hizo hincapié en ello:

“En caso de que surjan amenazas al espacio cívico, podemos responder con mayor seguridad puesto que la población a la que nos dirigimos se siente parte de nuestra organización. Aunque aún no hayamos podido verificarlo porque en el periodo de ejecución del proyecto piloto no se produjeron amenazas significativas, nos sentimos mejor preparados para afrontarlas en caso de que surjan”.

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).

