

# Resilient Roots: 2017 – 2020

## Evaluación del programa



**Mark Nowotny y Lois Aspinall**

**Febrero 2020**

**Resumen Ejecutivo**

Entre 2017 y 2020, la iniciativa Resilient Roots se propuso analizar si las organizaciones que responden y rinden cuentas hacia sus públicos principales son más resilientes ante las amenazas relacionadas al cierre del espacio cívico.

Bajo el liderazgo de **CIVICUS**, en alianza con **Keystone Accountability, Accountable Now** e **ICD**, la iniciativa trabajó con catorce OSC alrededor del mundo para realizar pruebas piloto de **nuevos mecanismos** y abordajes **de la rendición de cuentas hacia los públicos principales**.

Esta evaluación, conducida entre enero y febrero de 2020, se basa en el **análisis de más de 57 documentos** y **18 entrevistas** con socios, personal y otros actores clave.

**Los principales hallazgos** incluyen:

- La iniciativa Resilient Roots fue **única, relevante y agregó valor al explorar su hipótesis**
- El modelo de Resilient Roots ayudó a que muchos de los socios que desarrollaron proyectos piloto **fortalecieran su rendición de cuentas**, en algunos casos cambiando la forma de pensar y de relacionarse con sus públicos principales o cimentando aliados.
- Los socios que alcanzaron los mejores resultados a través de Resilient Roots tendieron a ser aquellos que tenían un **mayor compromiso y comprensión de la rendición de cuentas**
- En algunos casos, un **mayor reconocimiento del rol del personal** en las teorías de cambio de los proyectos pilotos podría haber aumentado su impacto
- **A pesar de la dificultad para probar su hipótesis cuantitativamente, Resilient Roots pudo explorar de forma efectiva las conexiones** entre rendición de cuentas y resiliencia frente a las amenazas al espacio cívico
- Hasta el momento, **parece haber una asimilación limitada de los hallazgos** de

Resilient Roots por parte de la comunidad más amplia de expertos

- El equipo global condujo Resilient Roots de forma efectiva y profesional, generalmente “predicando con el ejemplo” en torno a la rendición de cuentas a los públicos principales. Fueron flexibles y se adaptaron para apoyar a los socios locales en la implementación de los proyectos piloto.
- Resilient Roots tuvo éxito en crear una comunidad entre las organizaciones que llevaron adelante los proyectos piloto, y la sostenibilidad fue tomada en consideración desde el principio, aunque pueda que la comunidad no perdure
- El diseño e implementación inicial pudo haber sido más completo
- Resilient Roots se alineó bien con otros programas y redes de CIVICUS
- La teoría de la “Rendición de cuentas a los públicos principales” fue central para la hipótesis de Resilient Roots, pero por momentos se convirtió en una camisa de fuerza intelectual y terminológica.

**Las recomendaciones clave** pensando a futuro incluyen:

- Los socios deberían invertir tiempo y recursos para una segunda fase de Resilient Roots
- CIVICUS debería diferenciar e intensificar tres líneas de trabajo:
  - Inversión y planificación para apoyar a las OSC en la rendición de cuentas
  - Investigación sobre las conexiones entre rendición de cuentas y resiliencia, incluyendo comprometerse a comunicar sus resultados más prometedores.
  - **Promover la rendición de cuentas a través del liderazgo, incidencia y campañas. .**

## Sobre Resilient Roots

### Antecedentes

La iniciativa Resilient Roots (RR) se propuso analizar si las organizaciones que responden y rinden cuentas a sus públicos principales son más resilientes ante las amenazas relacionadas al cierre del espacio cívico.

La iniciativa, financiada por la Fundación Ford entre octubre 2017 y febrero 2020, fue coordinada por CIVICUS. Keystone Accountability y Accountable Now brindaron apoyo técnico y estratégico. El Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD) brindó apoyo regional adicional a los socios en América Latina.

### Objetivos

El objetivo principal de Resilient Roots era poner a prueba la siguiente hipótesis: 'Cuando las organizaciones responden y rinden cuentas a sus públicos principales, son más resilientes ante amenazas externas [al espacio cívico]'. Una teoría de cambio del programa publicada en abril de 2018, y enmendada en enero 2019, estableció cómo las actividades del programa y los resultados derivarían en ese resultado. Los objetivos secundarios del programa incluyeron:

- La creación de una comunidad de organizaciones socias para implementar proyectos piloto
- La creación de una metodología de investigación capaz de poner a prueba la hipótesis y demostrar los vínculos entre la rendición de cuentas hacia los públicos principales y la resiliencia
- Incidir en el abordaje de la rendición de cuentas por parte de un sector más amplio de la sociedad civil

### Actividades

#### Sobre la evaluación

Esta evaluación fue comisionada como una evaluación externa independiente en enero de 2020, y fue realizada por Mark Nowotny, con el apoyo de Lois Aspinall, entre el 13 de enero y el 28 de febrero de 2020.

#### Enfoque de evaluación

A través de una convocatoria abierta, el programa Resilient Roots seleccionó, en dos cohortes, a quince OSC (una de las cuales dejó el proyecto posteriormente), de diversos lugares y con trabajo en distintos temas, para desarrollar proyectos de un año con el objetivo de fortalecer la rendición de cuentas hacia sus públicos principales. Cada organización recibió apoyo financiero y técnico para el diseño, implementación y revisión permanente de su proyecto. Las organizaciones seleccionadas como socios para el desarrollo de pilotos fueron: Asociación Kusi Warma (Perú); Avanzar Asociación Civil por el Desarrollo Humano (Argentina); Climate Watch Thailand (Tailandia); Educo (Nicaragua); FemPlatz (Serbia); Jeunes Volontaires pour l'Environnement (Benín); Kyetume Community Based Health Care Programme (Uganda); Fundación MarViva (Costa Rica); OVD-Info (Rusia); Palestinian Center for Communication and Development Strategies (Palestina); Poverty Reduction Forum Trust (Zimbabue); Project Jeune Leader (Madagascar); Solidarity Now (Grecia); and Video Volunteers (India).

A nivel global, Resilient Roots puso a prueba la hipótesis desarrollando metodologías para medir los cambios en la rendición de cuentas y resiliencia de los socios locales, y comisionando estudios de caso y análisis de datos. La iniciativa también estableció mecanismos y herramientas de aprendizaje entre pares entre las organizaciones a cargo de los proyectos piloto. En la medida en que el programa avanzó, buscó recopilar y compartir aprendizajes para apoyar a otras organizaciones a desarrollar y adaptar sus propios abordajes para la rendición de cuentas a sus públicos principales.

El propósito general de la evaluación fue analizar en qué medida Resilient Roots alcanzó sus objetivos. La evaluación buscó explorar cuatro cuestiones clave:

1. ¿Las organizaciones de la iniciativa Resilient Roots, responden y rinden cuentas a sus raíces (públicos principales)?
2. ¿Qué tan exitoso fue Resilient Roots en analizar la relación entre la rendición de cuentas y la resiliencia ante las amenazas relacionadas al espacio cívico?
3. Programáticamente, ¿qué lecciones surgieron?
4. ¿Cómo pueden los aliados en el programa mejorar los resultados de la iniciativa en el futuro?

## Metodología

*Revisión de la documentación:* Los evaluadores analizaron más de 57 documentos internos de Resilient Roots, que relatan tanto las actividades a nivel global (como las propuestas de programa, marcos de monitoreo, metodologías de investigación, datos de encuestas de retroalimentación, informes de avance, y documentos contractuales), así como también los proyectos de las organizaciones socias (informes de líneas de base, mediciones finales e informes finales entregados a CIVICUS, resúmenes de proyecto, y datos de encuestas de retroalimentación). Los evaluadores recibieron acceso total a todos los documentos que solicitaron.

*Entrevistas:* los evaluadores condujeron 19 entrevistas con socios, personal y públicos

## Hallazgos

**1. La iniciativa Resilient Roots es única y altamente relevante.** Dada la tendencia global actual de restricciones del espacio cívico y amenazas a las organizaciones de la sociedad civil, el programa Resilient Roots agregó un valor claro y único a la sociedad civil global. Como explicó uno de los entrevistados, las OSC “enfrentan retos al espacio cívico, donde los gobiernos siguen diciendo ‘tú no eres legítimo, tú no hablas en nombre de nadie’...por lo que poner a prueba la relación [entre rendición de cuentas y resiliencia a las amenazas al espacio cívico] es realmente importante”. Otro entrevistado argumentó que Resilient Roots “trata de ir más allá de

relacionados a los proyectos piloto de Resilient Roots. Estos incluyeron entrevistas semi-estructuradas de 45 minutos con 9 de los 14 socios locales, así como entrevistas ligeramente estructuradas de 30 minutos con 9 aliados globales del proyecto, personal o interlocutores directos trabajando a nivel global o con familiaridad cercana al programa.

Las personas que participaron en las entrevistas fueron seleccionadas en consulta con el personal de Resilient Roots, y representan un rango de proyectos piloto de bajo a alto desempeño. En el caso de quienes no fueron entrevistados, se contó con información extensa en la documentación.

## Posibles limitaciones

La evaluación se realizó en un período de tiempo relativamente corto, por lo que requirió una metodología relativamente ligera.

Hubo algunas limitaciones en la disponibilidad de datos cuantitativos de alta calidad, especialmente en relación a la resiliencia. Un importante estudio realizado por Triskuel, comisionado por Resilient Roots a fin de explorar y probar su hipótesis, fue concluida y compartida con los evaluadores solo unos días antes de completar la evaluación.

No hubo intentos en ningún momento por parte de los socios del proyecto de cambiar o influir en los hallazgos sustantivos de este informe.

los conceptos de rendición de cuentas hacia formas realmente prácticas de ayudar”. A pesar de que muchas ONGs internacionales grandes están invirtiendo en su propia rendición de cuentas, solo existe un número limitado de iniciativas similares a Resilient Roots, que inviertan en soluciones prácticas para que las OSC pequeñas y medianas en el Sur global puedan fortalecer su rendición de cuentas. Además, no parece que existan iniciativas comparables que exploren y pongan a prueba la relación entre la rendición de cuentas y la resiliencia ante las amenazas al espacio cívico.

## El modelo de Resilient Roots para fortalecer la rendición de cuentas

**2. En la mayoría de casos, las organizaciones socias de Resilient Roots tuvieron éxito en establecer nuevos mecanismos de rendición de cuentas, o fortalecer los ya existentes.** Estos incluyeron un rango diverso de nuevas técnicas, abordajes y herramientas, a menudo innovadoras. Por ejemplo, en la India, Video Volunteers estableció un Consejo para democratizar la toma de decisiones y otorgar el poder a sus públicos principales. En Madagascar, el Proyecto Jeune Leader adaptó una revista regular para comunicarse mejor con sus públicos principales. En Serbia, FemPlatz estableció nuevos grupos focales con sus públicos principales. En Rusia, OVD-Info lanzó un nuevo proceso de financiación colectiva (crowdfunding) para motivar a los públicos principales a dar forma a las prioridades. En Zimbabue el Poverty Reduction Forum Trust estableció nuevas tarjetas de informes ciudadanos para medir su rendición de cuentas hacia públicos principales.

**3. En muchos casos, los socios locales de Resilient Roots mejoraron su rendición de cuentas y su nivel de respuesta ante sus públicos principales.** La mayoría de los socios locales reportaron cambios en su rendición de cuentas y en su relación con sus públicos principales. Resilient Roots ayudó a las organizaciones que desarrollaron proyectos piloto a conectarse mejor y a escuchar a sus públicos principales. En ocasiones, los proyectos cambiaron las formas de pensar al interior de las organizaciones socias. Un entrevistado describe la importancia de un "espacio para la mutualidad". Otro entrevistado explicó que su organización ahora era "consciente de que todas las decisiones que tomamos necesitan estar fundamentadas en lo que nuestros públicos principales están en efecto diciendo, no solo en lo que asumimos que quieren". Este cambio de mentalidad ayudó a algunas organizaciones a reenfocarse. Otro entrevistado explicó que el mejor contacto con los públicos principales había "clarificado nuestro mandato...ayudó a que las personas nos entendieran, entendieran nuestro mandato y lo que hacemos". A pesar de los tiempos tan cortos, existe evidencia de cambios en la cultura organizacional y

abordajes de largo plazo (tales como las actitudes del personal hacia los públicos principales).

**4. Las encuestas sugieren que las percepciones tanto de los públicos principales como del personal y voluntarios sobre la rendición de cuentas de las organizaciones de Resilient Roots generalmente mejoraron.**

Resilient Roots recolectó datos a través de encuestas de línea base y final (Net Promoter Score) para monitorear los cambios en la percepción de los públicos principales y del personal y voluntarios sobre la rendición de cuentas de cada organización. De acuerdo al análisis

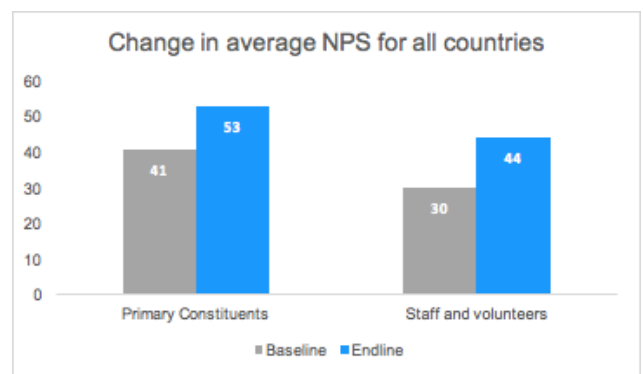


Figura 1: Cambios en percepción en general (Índice Net Promoter). Fuente: *Triskuel data analysis*

externo de datos realizado por Triskuel, en general los puntajes fueron más altos. (ver la Figura 1). Sin embargo, aunque el puntaje otorgado por los públicos principales aumentó (desde la línea de base a la medición final) en siete de las catorce organizaciones, se mantuvo igual en dos, y se redujo en cinco (ver la Figura 2).

Únicamente en dos casos (Rusia y Argentina) los puntajes en relación a la rendición de cuentas disminuyeron tanto entre los públicos principales como entre el personal. De acuerdo a la investigación de Triskuel, los puntajes en relación a la rendición de cuentas otorgado por los públicos principales aumentaron significativamente (1) en el caso de las organizaciones pequeñas y medianas, a diferencia de las grandes; (2) en aquellas organizaciones que hicieron intentos significativos de completar el "ciclo de retroalimentación" con sus públicos principales; y (3) en aquellas organizaciones que incorporaron actividades

de rendición de cuentas en diferentes o todos los grupos de públicos principales. Estas conclusiones deben tratarse con cautela en parte debido al tamaño limitado de la muestra de organizaciones y en parte por las limitantes de la encuesta en sí misma (incluyendo la muestra de encuestados). No obstante, los datos disponibles sugieren cambios en las percepciones en general.

**5. Muchas organizaciones de Resilient Roots están bien equipadas para asegurar la sostenibilidad y duración de los cambios.** Aunque es demasiado pronto para evaluar la sostenibilidad de los cambios a largo plazo, muchas de las organizaciones socias realizaron planes para que los cambios fueran de largo plazo, bien arraigados y que no dependieran de recursos financieros futuros. En general, las organizaciones socias parecían plenamente conscientes de los retos que enfrentarían para mantener el rumbo una vez que los proyectos finalizaran. Los aliados globales de Resilient Roots (CIVICUS, Keystone Accountability, Accountable Now) tomaron medidas importantes para reducir la dependencia en Resilient Roots, e hicieron énfasis en la sostenibilidad durante su acompañamiento y guía a lo largo del programa.

**6. Los socios que tuvieron más logros a través de Resilient Roots fueron aquellos más comprometidos y con mayor comprensión sobre la rendición de cuentas.** Algunos de los socios que alcanzaron los logros más relevantes fueron aquellos en los que la dirección de la organización ya tenía un interés expreso en la rendición de cuentas y de impulsar el cambio

organizacional, o estaban fuertemente alineados con algunos o todos los principios de rendición de cuentas a los públicos principales. Por ejemplo, una de las personas entrevistadas explicó: “de hecho [nuestros] principios feministas están alineados con la rendición de cuentas a los públicos principales porque es sobre lo que hablamos todo el tiempo –sobre escuchar, comunicarse, construir confianza y respeto, la autonomía de las mujeres”. En cambio, una de las personas entrevistadas que trabaja para uno de los aliados globales sugirió que existió una notable división entre dos niveles de socios, y que aquellas organizaciones que llegaron al proyecto con una comprensión limitada de la rendición de cuentas, aunque vieron cambios significativos a lo largo de la implementación, requirieron más orientación para alcanzar sus mejoras.

Esto sugiere una aclaración importante sobre los cambios que pueden atribuirse solamente a Resilient Roots, y sobre sus causas. Es posible que las organizaciones que participaron en Resilient Roots lo hicieron porque toman en serio la rendición de cuentas, en lugar de que toman en serio la rendición de cuentas por haber participado en Resilient Roots. El proyecto agregó valor para todos los socios, pero deja entrever que hay decisiones difíciles (sin respuestas perfectas) sobre cuáles organizaciones deben recibir apoyo programático en rendición de cuentas. Lo aprendido sobre cómo orientar el apoyo en rendición de cuentas según los diferentes tipos de organizaciones debe usarse para informar directamente cualquier fase futura de la iniciativa.

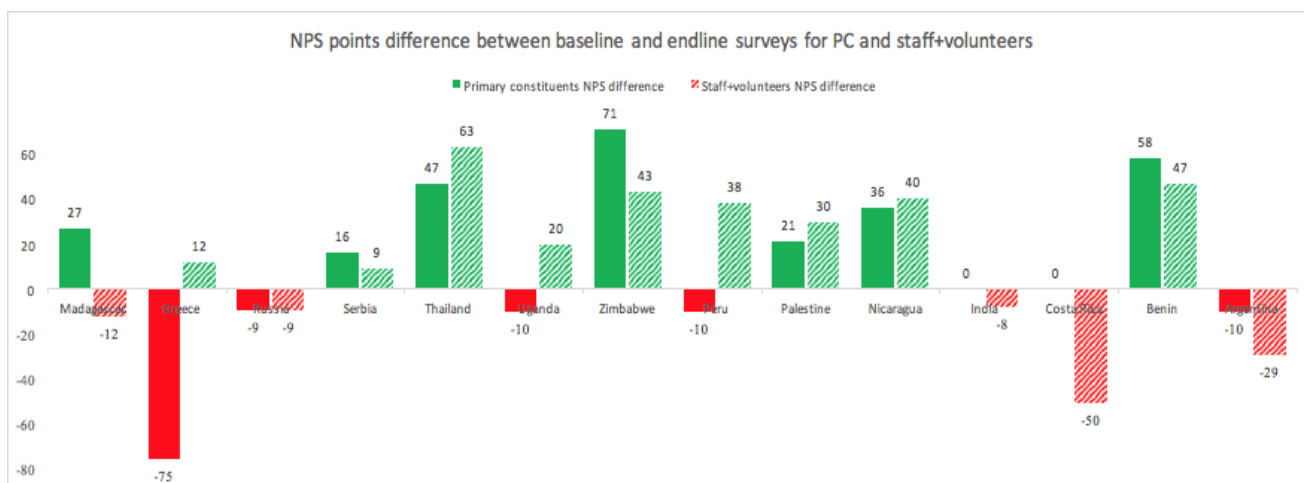


Figura 2: Cambios en percepciones (Net Promoter Score) por país. Fuente: *Triskuel data analysis*.

### **7. En algunos casos, un mayor reconocimiento del rol del personal en los proyectos pilotos pudo haber aumentado su impacto.**

Muchos socios mencionaron que el enfoque de la rendición de cuentas a los públicos principales falló en reconocer el reto de involucrar desde el inicio al personal de organización (mucho del cual es el primer punto de contacto con públicos principales). Una de las personas entrevistadas afirmó "la próxima vez, debemos involucrar al personal desde el principio- la rendición de cuentas dinámica debe incluir al personal, no solo a los públicos principales". Otra persona explicó que luego de los cambios iniciales, en la segunda parte del proyecto, "decidimos incluir a nuestro equipo como 'públicos principales', y trabajamos con ellos en su rendición de cuentas [y

### **La hipótesis de Resilient Roots**

El objetivo principal de la iniciativa Resilient Roots era poner a prueba la hipótesis que 'cuando las organizaciones responden y rinden cuentas a sus públicos principales, son más resilientes ante las amenazas externas [al espacio cívico]'. Resilient Roots desmotivó de forma deliberada a que sus socios buscaran fortalecer su resiliencia. Esto se hizo para establecer 'la resiliencia a las amenazas al espacio cívico' como una variable independiente que podría ser puesta a prueba y monitoreada frente a la rendición de cuentas.

### **8. No se pudieron alcanzar conclusiones firmes sobre la hipótesis de Resilient Roots.**

En los meses finales del programa, el programa comisionó a Triskuel un análisis externo riguroso de datos en relación a la hipótesis. De acuerdo con el informe de Triskuel, 'el análisis estadístico ofrece una confirmación parcial de la hipótesis en cuanto demuestra que las percepciones sobre la rendición de cuentas de la organización, por parte del personal y voluntarios está correlacionada positivamente con la percepción de estas mismas personas que la organización se está volviendo más resiliente. Sin embargo, existen limitaciones significativas en la estructura actual de datos que necesitan ser consideradas, y que instan a la cautela al interpretar una relación causal entre rendición de cuentas y resiliencia. La investigación concluye que "aunque el análisis anterior brinda una prueba de la hipótesis central sobre

resiliencia". Una tercera persona reflexionó que habría sido importante publicar materiales y guías para todo el personal de la organización. Esto sugiere que al practicar la rendición de cuentas hacia los públicos principales es importante no tratar a las organizaciones (especialmente las más grandes) como entidades homogéneas. Proyectos futuros podrían poner mayor énfasis en el rol del personal e integrantes de la organización como agentes clave en la rendición de cuentas a públicos principales. Reconocer explícitamente al personal como grupo meta en la capacitación sobre rendición de cuentas a los públicos principales -y de cambios de actitud más profundos- puede ayudar, y se alinea con el trabajo de CIVICUS alrededor de la "rendición de cuentas dinámica" y la transformación organizacional.

la relación entre la rendición de cuentas y la resiliencia, vale la pena ser cautelosos en este caso sobre el análisis de la resiliencia como variable de resultado".

### **9. Las fases iniciales del diseño e implementación del programa dificultaron poner a prueba la hipótesis con rigurosidad.**

La complejidad extrema, la amplitud de las variables y la corta duración del proyecto implicaron que pudo haber sido demasiado ambicioso probar cuantitativamente la hipótesis del proyecto. Sin embargo, los aliados del programa tal vez podrían haber trabajado desde la fase inicial (inclusive antes de presentar la propuesta) para establecer abordajes manejables para definir y medir la rendición de cuentas y la resiliencia. Una persona entrevistada afirmó "Nos enfocamos mucho en el aspecto de rendición de cuentas, asegurándonos de que se pusieran en marcha sus mecanismos adecuadamente". Otra persona entrevistada sugirió que el apoyo externo para la investigación y análisis de datos del programa pudo haberse realizado antes. Una persona entrevistada destacó la diferencia entre experimentación y prueba científica de una hipótesis, afirmando que para que la prueba de hipótesis funcionara correctamente, habría requerido una "muestra estadística más grande" de organizaciones similares con líneas de base similares. Como planteó un entrevistado, "empezamos con una

hipótesis que rápidamente nos dimos cuenta iba a ser difícil de poner a prueba”.

### **10. Sin embargo, Resilient Roots pudo explorar de forma efectiva los vínculos entre la rendición de cuentas a los públicos principales y la resiliencia ante los ataques al espacio cívico.**

En la teoría de cambio del programa, el “Resultado Final 1” fue: “Mejor comprensión de las conexiones/relación (en ambas vías) entre rendición de cuentas a públicos principales y resiliencia ante amenazas al espacio cívico”, y en este aspecto el programa alcanzó avances significativos. Primero, la iniciativa produjo y recolectó excelentes datos cualitativos y ricas historias de cambio significativo. Segundo, la iniciativa planeó, presupuestó y comisionó análisis riguroso de datos por parte de Triskuel para explorar a profundidad los vínculos entre las dos variables, basados en todos los datos cuantitativos y cualitativos disponibles, por ejemplo, capturando correlaciones positivas entre las percepciones del personal y los voluntarios sobre la rendición de cuentas fortalecida y la resiliencia. Tercero, este progreso ayudó a los socios a conocer lo que no conocían y a comprender las dificultades de medir los vínculos cuantitativos y cómo hacerlo mejor la próxima vez. Una de las personas entrevistadas cree que Resilient Roots ha dado un “vistazo” importante a los vínculos entre rendición de cuentas y resiliencia, mientras que otra sugirió que “aunque no logramos poner a prueba la hipótesis y tener datos fríos, los avances que hemos visto en estas organizaciones han sido increíbles”.

**11. Se observaron muchos cambios en factores que influyen en la resiliencia en una organización.** El informe de Triskuel citó evidencia cualitativa de diferentes cambios observados en aquellos aspectos que influyen en la resiliencia de una organización, incluyendo: “conexión con los públicos principales y la comunidad en general; redes y alianzas; legitimidad y transparencia; diversificación del financiamiento; mentalidad y capacidad del equipo; claridad y relevancia de la misión y el enfoque; capacidad para brindar los servicios correctos a las personas correctas; capacidad para comunicar con claridad y creatividad; consciencia situacional / sistemas de pensamiento; capacidad de adaptación; capacidad legal y burocrática”. Algunas personas entrevistadas para esta evaluación también brindaron ejemplos matizados pero ricos: una organización que teme ataques de grupos de la derecha

dijo que, aunque todavía deberán defenderse a sí mismos con acciones legales para ataques futuros, el apoyo de sus públicos principales (que ahora entienden y se sienten incluidos en su trabajo) ha hecho una diferencia. Una organización que enfrenta críticas de la comunidad por brindar educación sexual integral en escuelas afirmó que se han dado varios incidentes en los que directores de escuela (sus públicos principales, con los que el proyecto había estado trabajando) han – inesperadamente- defendido y explicado su trabajo a los padres de familia. Una organización de incidencia manifestó que, aunque no estaban más seguros ante las amenazas físicas o legales de las autoridades, sentían que, porque sus públicos principales y ciudadanos tenían mejores vínculos con sus actividades, era menos probable que surgieran malentendidos que pudieran crear problemas para la organización. Una organización de derechos humanos que opera en un contexto represivo explicó que su relación con sus públicos principales les ayudó a hacerse más resilientes ante las amenazas contra el espacio cívico: “[nosotros] realmente dependemos en el número de personas leales – periodistas, activistas y demás- que se preocupan por nosotros...ya somos más resilientes”. La evaluación brinda, entonces, alguna validación para lo que Triskuel encontró, en particular sobre las conexiones a las bases; la capacidad y mentalidad del personal, y la claridad y relevancia de la misión.

**12. Pudo haber otras formas de investigar y poner a prueba la hipótesis de Resilient Roots.** Resilient Roots se propuso desde el principio poner a prueba su hipótesis estableciendo un nuevo experimento, con un nuevo grupo de organizaciones ejecutando nuevos proyectos. Desde una perspectiva de investigación, sin embargo, existen otras posibles metodologías para comprender las conexiones y los vínculos entre la rendición de cuentas a públicos principales y la resiliencia ante las amenazas al espacio cívico. Por ejemplo, los socios pudieron haber investigado a organizaciones que durante los últimos 10 a 20 años han navegado exitosamente y respondido a las amenazas al espacio cívico, y luego investigar de forma retrospectiva las formas en las que los públicos principales fueron (o no) un factor. Diferentes abordajes de investigación traen, por supuesto, sus propios méritos y limitaciones. Pero la decisión desde temprano en el diseño del programa de ‘investigar hacia adelante’, en lugar de ‘investigar hacia atrás’, fue en sí una decisión importante.



### **13. Resilient Roots desarrolló nuevos recursos sobre la rendición de cuentas a los públicos principales.**

A lo largo del proyecto, los aliados globales de Resilient Roots fueron capaces de desarrollar exitosamente lo que una de las personas entrevistadas describió como “una biblioteca de recursos” basándose en la experiencia práctica de cómo los socios en sus proyectos piloto han desarrollado mecanismos para la rendición de cuentas a públicos principales. Esto continúa siendo una fuente importante de aprendizaje: CIVICUS, Keystone Accountability, Accountable Now e ICD deben asegurarse de promover y compartir estos recursos en adelante de forma amplia.

### **14. Sin embargo, dados los limitados resultados de la prueba de la hipótesis, los hallazgos de investigación de Resilient Roots no han sido incorporados en la comunidad global más amplia que trabaja en rendición de cuentas global y/o espacio cívico.**

La iniciativa tuvo un buen desempeño para implementar sus actividades y para compartir y aprender de los hallazgos de investigación, incluyendo la participación en eventos como la conferencia Perspectivas Globales. Sin embargo, pocas de las personas entrevistadas

consideraron que los hallazgos de la iniciativa han sido asimilados ampliamente o contribuido al campo de la rendición de cuentas, y existe poca evidencia sobre la aceptación de la investigación. Una persona entrevistada señaló que “existe una demanda real de evidencia alrededor de la rendición de cuentas, para saber cómo debe ser adoptada como práctica para producir resultados”. Otra persona afirmó que era “difícil decir que ha habido *influencia*, pero ciertamente sí mucho *interés*”. Dejando de lado los resultados cuantitativos no concluyentes de la puesta a prueba de la hipótesis de la iniciativa, las razones para su limitada aceptación no son claras. Sin embargo, se ha señalado que la estrategia de comunicaciones de la iniciativa se desarrolló solo a partir de la segunda mitad del programa. CIVICUS pudo haber hecho más para usar sus canales de comunicación y voceros para incidir con el mensaje principal de la iniciativa. Ahora que el programa ha finalizado, CIVICUS debería, de ser posible, publicar los hallazgos de Triskuel sobre la hipótesis central, de forma amplia y en un formato accesible. También debe aprovechar y publicar parte de los datos cualitativos e historias de cambio significativo que ha observado y recolectado.

## **Lecciones programáticas**

### **15. El programa Resilient Roots fue implementado de forma efectiva y profesional.**

En términos de la logística para poner en marcha un programa de esta complejidad, el equipo principal del proyecto de CIVICUS, así como los aliados globales Keystone Accountability y Accountable Now, aportaron un nivel considerable de rigor y altos estándares en todo momento. Como lo manifestó una de las personas entrevistadas: “no hemos economizado...realmente hemos invertido para hacerlo adecuadamente – ese no es siempre el caso con este tipo de proyectos”. Fueron significativos los retos de coordinar a cuatro socios globales y catorce socios locales, que trabajan en tres idiomas (inglés, español, francés), haciendo coincidir un fuerte rigor intelectual y de investigación con “sostenimiento” pragmático sobre mecanismos de rendición de cuentas. Sin embargo, tuvieron éxito en gran medida.

### **16. El abordaje de los aliados globales de asesorar de forma flexible y estratégica, acompañar y financiar programas de rendición de cuentas fue altamente valorado.**

Los niveles de satisfacción de las organizaciones a cargo de los proyectos piloto mejoraron

en el curso del programa. Casi de forma unánime, los entrevistados elogiaron el abordaje del equipo. Por ejemplo, un socio de proyecto piloto valoró positivamente las llamadas de coordinación mensuales, mientras que otro describió la coordinación del proyecto como “seria, rigurosa, colaborativa y eficiente”. Una tercera persona sugirió que las ‘consultas personales’ fueron el mejor elemento del proyecto, y debe ser replicado y escalado en el futuro. Un pequeño número de socios afirmó sentir que en momentos el rigor y la profundidad del apoyo (por ejemplo, en la edición y comentarios a documentos) de los socios globales resultaron en micro-manejo, agregando una carga innecesaria y convirtiendo a Resilient Roots en un proyecto que consumía mucho tiempo. Está claro que el abordaje de la Fundación Ford y CIVICUS de adoptar un mecanismo estratégico y flexible de financiamiento para invertir en rendición de cuentas adaptable y de largo plazo, fue considerado raro, bien recibido, y un ejemplo de una buena práctica para los donantes. Una persona entrevistada, explicó, sin embargo, que una mejor comprensión de las realidades de financiamiento y flujo de efectivo de las OSC pequeñas

pudo haber reducido las demoras en el desembolso de fondos.

**17. En general, los socios globales “predicaron con el ejemplo” y demostraron los valores de la rendición de cuentas a públicos principales.** Una de las personas entrevistadas dijo que CIVICUS trabajó fuertemente para ser “horizontal” en la toma de decisiones y consultas, y que “sentías que...era de hecho muy bueno”. Una persona entrevistada creía que “los aliados principales se relacionaron muy bien...cuando ven que estás presente, crea un ambiente de aprendizaje en ambos lados”. Otra estuvo de acuerdo en que “la parte humana del programa lo hizo muy fácil...pienso trabajar de esta forma en otros proyectos que estamos haciendo”. Como no es de extrañar, no siempre fue posible alcanzar los altos estándares y expectativas planteados, y hubo momentos en los que las decisiones de los socios fueron tomadas “tras puertas cerradas”. Una persona entrevistada sintió que el proyecto terminó de forma algo abrupta, y que el equipo de Resilient Roots pudo haber hecho un mejor trabajo para el cierre del proyecto con los socios de proyectos pilotos, más allá de una llamada en conferencia.

**18. Los roles y responsabilidades de los socios globales no fueron siempre claros.** Un pequeño número de los socios en los proyectos piloto dijo, especialmente al principio, que fue confusa la división de responsabilidades entre CIVICUS, Keystone Accountability y Accountable Now. Por ejemplo, una de las personas entrevistadas dijo que habían recibido múltiples solicitudes de información de diferentes socios: “No sabía quién era quién y por qué necesitaban esa información”. La rotación de personal en las organizaciones pudo haber contribuido a esto. Tal vez, más significativamente, al principio tomó tiempo y esfuerzo a CIVICUS establecer roles claros, responsabilidades, presupuestos y formas de trabajar a nivel global. Esto pudo haber sido acordado previo a la presentación de la propuesta original de financiamiento del programa.

**19. El diseño e implementación de las etapas iniciales del programa pudo haber sido más completo.** La iniciativa Resilient Roots, y especialmente los análisis cuantitativos de la hipótesis, fueron altamente complejos de alcanzar en el corto plazo de dos años. Dado esto, habría sido preferible iniciar la implementación con un diseño de programa completo y pulido. En su lugar, parece que en ocasiones el equipo del proyecto, metafóricamente hablando, construía el carro mientras lo

manejaba. Una de las personas entrevistadas señaló que “se tomó mucho tiempo al inicio [solo] para definir qué era la rendición de cuentas, qué era la resiliencia” Otra persona señaló que el proyecto no había alcanzado el ritmo necesario hasta una reunión en Fiji durante la Semana Internacional de la Sociedad Civil, a tres meses de haber dado inicio (diciembre 2017). Como resultado, el personal recién reclutado se vio en los primeros tres meses con el reto de dar vida a un diseño de programa lleno de retos y de ponerse al día. En parte como resultado de los retrasos en la implementación, la iniciativa requirió operar bajo una extensión libre de costos desde octubre 2019 a febrero 2020. Sin embargo, estos retos no son excepcionales para una iniciativa de esta naturaleza.

(Workplace), llamadas de aprendizaje entre pares, tres talleres presenciales, y así motivar a cada socio de

## 20. Resilient Roots estuvo bien alineada con otros



Figura 1: Participantes en un simposio de socios en Madagascar co-crean un nuevo mecanismo de rendición de cuentas para que Projet Jeune Leader implemente con sus públicos principales. Crédito: Projet Jeune Leader

**programas y redes de CIVICUS – pero existen oportunidades de aprovechar más este abordaje.** El equipo del proyecto, liderado por el personal de CIVICUS, pudo asegurar que Resilient Roots colaborara de forma efectiva en ocasiones con otros programas y redes de CIVICUS, tales como el Grupo de Afinidad de Asociaciones Nacionales (AGNA por sus siglas en inglés), el equipo de investigación de CIVICUS sobre espacio cívico, su equipo de Impacto & Rendición de Cuentas, su campaña SPEAK!, y su programa de Innovación para el Cambio. El alineamiento con CIVICUS debe partir de: si elementos del modelo rendición de cuentas de Resilient Roots fueran implementados en las redes de CIVICUS a mayor escala y de forma más sistemática, esto podría representar una oportunidad significativa para OSC más pequeñas a nivel global.

**21. Resilient Roots tuvo éxito en crear una comunidad entre los socios que desarrollaron los proyectos piloto, aunque puede no resultar permanente en el largo plazo.** La iniciativa hizo esfuerzos significativos, usando medios innovadores, para crear una comunidad entre los catorce socios con proyectos piloto, incluyendo la creación y facilitación de una herramienta en línea

proyecto piloto a aprender de los otros. Se alcanzaron algunos éxitos: una de las personas entrevistadas manifestó que Workplace “ayudó” y encontró positivo que el equipo “estuvo publicando de forma continua material para reforzar el concepto de rendición de cuentas”. Hubo al menos un caso de aprendizaje entre pares, en el que la organización Projet Jeune Leader (Madagascar) trató de aplicar un abordaje creado por la Asociación Kusi Warma (Perú). Sin embargo, la mayoría de los socios de proyectos piloto solo sintió un sentido de comunidad limitado: por ejemplo, dijo una persona, “no estoy seguro de si nos sentimos parte de una comunidad, pero sé que puedo contactar a cualquiera de las organizaciones y obtener algún tipo de respuesta”. Otra persona sintió que las llamadas entre pares permitían muy poco tiempo para que cada participante hablara. Casi unánimemente, los entrevistados sintieron que debieron haberse conocido cara a cara en una reunión global mucho más temprano de lo que lo hicieron, y que esto habría impulsado el sentido de comunidad. La mayoría de los socios sintió que la variedad extremadamente diversa de OSC implicó que las diferencias entre las organizaciones –de tamaño, enfoque de trabajo, ubicación geográfica, idioma, mecanismos de rendición de cuentas- eran muy

fundamentales para ser superadas y los puntos en común muy pocos. A pesar de los impresionantes esfuerzos y algunos casos exitosos en la creación de una comunidad de socios, no parece probable que esta comunidad de catorce OSC en particular dure a menos que exista facilitación (y recursos) continua. Sin embargo, una de las personas entrevistadas dio indicios de que importantes sub-comunidades más pequeñas de socios con mentalidades similares pueden existir y durar más allá del fin programa, explicando que “solo hay algunos miembros con los que realmente me entiendo y me comunico”.

**22. La teoría de “Rendición de cuentas a públicos principales” (PCA en inglés) fue central para la hipótesis de Resilient Roots pero en ocasiones se convirtió en una camisa de fuerza intelectual y terminológica.**

El abordaje y teoría detrás de la rendición de cuentas a públicos principales fue central para el programa Resilient Roots, y para los aliados globales fue importante haberlo puesto a prueba en acción. Sin embargo, un número significativo de personas entrevistadas sugirieron que en ocasiones se volvió prescriptivo cuando la teoría chocaba inevitablemente con la práctica, y con el limitado conocimiento previo. Una persona entrevistada afirmó: “sobrestimamos completamente cuanto conocimiento existe sobre la rendición de cuentas a públicos principales”. Otro dijo que, a pesar de haber introducido los conceptos de rendición de cuentas a públicos principales y ciclos de retroalimentación, se volvió “casi una lucha...asumimos que todo el mundo estaría de

acuerdo”. Como lo explica una tercera persona, hablar sobre rendición de cuentas a públicos principales pudo verse como “un ejercicio de reflexión filosófica”, y se corría el riesgo de dejar frustrada a la gente: “es un poco como: ‘estás hablando de cómo vas a cambiar, pero solo ve y hazlo- ¡solo cambia!’”. Una cuarta persona entrevistada manifestó preocupación porque la rendición de cuentas a públicos principales era “muy teórica...a veces me perdía en la teoría”, mientras que una quinta persona estimó que “un 60% de sus públicos principales y personal/voluntarios estaban muy confundidos inicialmente por la terminología”. El concepto tampoco era fácil de comunicar: muchos socios hispanoparlantes explicaron que sus públicos principales estaban inicialmente incómodos porque “rendición de cuentas” tenía connotaciones financieras al ser traducido al español. Una persona entrevistada manifestó su preocupación ya que “perdemos mucho por la dicción de usamos –tenemos que buscar formas de deconstruirlo y simplificarlo”. Muchos socios de proyectos piloto explicaron que sentían que ya llevaban a cabo elementos de rendición de cuentas a públicos principales bajo un nombre diferente, con uno diciendo, por ejemplo, “acá se traduce como ‘mantener las promesas’”. Nada de esto sugiere que Resilient Roots debió haber evitado el enfoque en rendición de cuentas a públicos principales. Pero la significativa resistencia y confusión sugiere que todos los socios pudieron haber hecho más para clarificar, simplificar y traducir el abordaje rendición de cuentas a públicos principales para el público en general.

## Recomendaciones

En su fase 2017-2020, la iniciativa Resilient Roots fue un programa altamente relevante y efectivo, tanto para fortalecer la rendición de cuentas de los socios de proyectos piloto como para explorar las conexiones entre rendición de cuentas y resiliencia ante amenazas relacionadas con el espacio cívico. El programa hizo una contribución significativa a un reto clave para la sociedad civil global: cómo responder de forma práctica a las amenazas al espacio cívico.

Mirando hacia adelante, esta evaluación propone una serie de recomendaciones adicionales:

1. **Los socios de los proyectos piloto** deben hacer esfuerzos proactivos para **continuar compartiendo y aprendiendo** sobre mecanismos de rendición de cuentas con otros socios con intereses similares, fuera del marco de apoyo de la primera fase de Resilient Roots.
2. **CIVICUS** debe crear más espacios para el **cierre de la fase 2017-2020 de Resilient Roots**, incluyendo por ejemplo una sesión de reflexión “a seis meses” para conocer qué tan duradero ha sido el impacto del programa para los socios que desarrollaron proyectos piloto.
3. Los aliados globales de Resilient Roots y otros **colaboradores de la sociedad civil global** deberían considerar invertir recursos y tiempo en una **segunda fase de Resilient Roots**, aplicando el aprendizaje de esta fase.
4. **CIVICUS** debería **separar y fortalecer el trabajo en tres áreas diferentes** a partir de las iniciativas de Resilient Roots, detalladas a continuación (4.1-4.3).
  - 4.1 Aumentar la **investigación y programas para apoyar a las OSC en rendición de cuentas** (incluyendo la rendición de cuentas a públicos principales), a partir del abordaje y aprendizaje de Resilient Roots. Eso podría hacerse transversalizando la rendición de cuentas al modelo de intervención programático principal de CIVICUS, así como asegurando la adopción del abordaje de Resilient Roots en sus otras redes y entre su membresía. Esto probablemente alcance mayor impacto si se aseguran recursos específicos adicionales.
  - 4.2 Aumentar la **investigación de las conexiones entre rendición de cuentas y resiliencia**. Esto podría alcanzarse de diferentes maneras. La investigación cualitativa podría requerir menos recursos. CIVICUS podría considerar traer a una organización de investigación externa para liderar este trabajo. CIVICUS también podría considerar integrar más fuertemente un enfoque en rendición de cuentas a su existente (y exhaustiva) investigación sobre espacio cívico.
  - 4.3 Aumentar el **liderazgo, la incidencia y las campañas sobre rendición de cuentas** (incluyendo rendición de cuentas a públicos principales). CIVICUS debe usar sus canales de comunicación de más alto impacto para posicionar el tema no solo ante la sociedad civil, sino también para que los donantes reconozcan y brinden recursos a la participación de los públicos principales y la rendición de cuentas como criterios clave para trabajar con organizaciones.
5. En la medida en que los aliados globales de Resilient Roots continúen promoviendo las metodologías de rendición de cuentas a públicos principales, deben considerar otras formas en las que puede hablarse sobre ellas y deben **priorizar la simplificación, comunicación, persuasión y adopción de la rendición de cuentas a los públicos principales por encima de la precisión intelectual**.



**Resilient Roots: 2017 – 2020**  
**Evaluación del programa**  
**Febrero 2020**