



Marco de impacto y de rendición de cuentas

Versión 2.0, Noviembre 2020

Introducción:

A medida que la sociedad civil crece y se vuelve más notoria a la vista del público, resulta más importante que nunca que nosotros, la Secretaría de CIVICUS, demos cuenta de nuestras acciones. Esto debería hacerse de manera dinámica y constante, en la que la rendición de cuentas no sea un informe, sino una relación continua y constructiva con las partes interesadas, que mejore la capacidad de actuación y la credibilidad de las organizaciones de la sociedad civil. Existen diferentes interpretaciones y tipos de rendición de cuentas, por ejemplo, la rendición de cuentas social (es decir, pedir cuentas a los gobiernos) o la rendición de cuentas descendente centrada en la presentación de informes a los donantes. En CIVICUS, la rendición de cuentas significa ser transparente respecto de quiénes somos y qué hacemos. También significa que respondemos ante nuestros miembros, asociados, donantes, la sociedad civil en general y ante nosotros mismos, sobre nuestra visión, nuestro enfoque y las medidas que adoptamos. La transparencia y la capacidad de respuesta, así como la influencia que ejerce todo el personal de CIVICUS en toda la organización, son también fundamentales para nuestra interpretación de la rendición de cuentas. No obstante, este aspecto se describe de manera resumida en el Manual del personal de CIVICUS haciendo referencia al deber de diligencia para con los empleados y al principio de no hacer daño. Este marco de impacto y rendición de cuentas refleja la trayectoria de rendición de cuentas en curso dentro de la organización y se basa en gran medida en las lecciones aprendidas de nuestras propias prácticas y de los socios.

Principios de evaluación:

CIVICUS, en su proceso de elaboración de estrategias en 2016/2017, amplió su programa de rendición de cuentas, pasando de centrarse en la supervisión y evaluación técnicas a incorporar la rendición de cuentas como una cultura y un factor estratégico.

Como resultado, se elaboró marco de impacto y rendición de cuentas de CIVICUS en 2018 junto su [Plan Estratégico 2017-2022](#) para con el fin de ayudar a realizar un seguimiento coherente y sistemático del progreso y el impacto de la organización en relación con la nueva estrategia, cumplir los compromisos de rendición de cuentas, poner a prueba nuestra Teoría del Cambio y permitir el aprendizaje organizativo. Este marco de impacto y rendición de cuentas se emplea para hacernos rendir cuentas sobre el progreso de nuestros Objetivos Estratégicos, en lugar de centrarse en un proyecto o tema específico, como nuestro trabajo sobre la diversidad y la inclusión o la seguridad de los datos y la seguridad digital.

El marco de impacto y rendición de cuentas se basa en dos escuelas de pensamiento de seguimiento y [evaluación](#): la evaluación centrada en la utilización y la teoría de la evaluación del [desarrollo](#), que reconocen que en entornos complejos, en los que el cambio social es difícil de cuantificar y atribuir a un solo esfuerzo, la evaluación debe estar orientada a objetivos concretos y mejorar la probabilidad de fundamentar las decisiones.

También nos hemos distanciado de las nociones tradicionales para medir el éxito, al entender que en los diferentes niveles de la ejecución de los programas existen diversos marcadores de éxito, entre ellos una combinación de productos, resultados, marcadores de impacto o de intercambio de información entre los interesados que son interdependientes.

Sabemos que el cambio social no se produce en una situación de vacío, y que todo esfuerzo por influir en el cambio social requiere que contemos la historia completa de cuándo y cómo se produjo (o no se produjo) el cambio. Los indicadores cuantificables son importantes para dar

información sobre los cambios más inmediatos e intermedios. Sin embargo, los cambios a largo plazo o la medición del éxito pueden ser, en algunos casos, menos cuantificables – a menudo implican cambios en los actores sociales, los gobiernos, los activistas y los ciudadanos. Estos cambios de comportamiento son más duraderos. En última instancia, dichos cambios de comportamiento son los necesarios para alcanzar nuestros objetivos estratégicos. Es este cambio el que más nos interesa captar, medir y aprender para sustentar nuestras decisiones.

Como excepción, hemos adoptado lo que llamamos Preguntas Críticas de Aprendizaje con el fin de medir estos cambios a largo plazo. Para nosotros, este enfoque es el más lógico y útil, ya que se basa en lo que pretendemos hacer como resultado de los efectos. En el siguiente cuadro (Cuadro 1) se pone de relieve la diferencia entre los indicadores de impacto indicativos y nuestra alternativa, es decir, las Preguntas Críticas de Aprendizaje basadas en la utilización, que sustituyen a los denominados "marcadores de éxito", a menudo utilizados como indicadores clave de rendimiento para realizar un seguimiento de los progresos. Todo ello se incorpora en nuestra historia completa de rendimiento (es decir, nuestro marco de resultados de la estrategia), que incluye nuestras metas estratégicas, los objetivos para cada meta, las Preguntas Críticas de Aprendizaje y las actividades indicativas con objetivos de indicadores específicos que se actualizan al menos una vez al año.

Figura 1: Objetivo 1 "Defender las libertades cívicas y los valores democráticos"

| Indicador de impacto indicativo | Utilidad | Alternativa a los indicadores de impacto: Pregunta crítica de aprendizaje | Utilidad |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hasta qué punto los miembros de la alianza creen que CIVICUS ha defendido las libertades civiles y los valores democráticos | Este indicador ayudará a medir la percepción de la alianza de CIVICUS. Para cambiar el efecto, necesitamos mejorar <i>la percepción</i> del impacto de nuestro trabajo, no necesariamente la calidad del trabajo que realizamos. | ¿Influyen las investigaciones y análisis de CIVICUS en las percepciones del público a nivel mundial y de los principales interesados para estimular el cambio en las políticas y prácticas relativas a las libertades cívicas y los valores democráticos? ¿Qué tipo de productos de investigación tienen impacto, cuándo y por qué? | Estas preguntas nos ayudan a pensar de manera crítica sobre lo que hacemos y por qué. Incluyendo cuál de las estrategias es más efectiva. Si nuestro objetivo es defender las libertades civiles, queremos ser capaces de mejorar nuestro desempeño en esta materia. Esto tipifica lo que se espera de una organización basada en el aprendizaje y la auto-mejora |

Principios de rendición de cuentas:

En CIVICUS, la rendición de cuentas y la transparencia significan algo más que marcos, políticas y documentos que ponemos en marcha. Vemos cada vez más que la rendición de cuentas se está convirtiendo en una relación bidireccional dinámica con las partes interesadas que garantiza la participación de las personas y el uso sistemático del intercambio de información al tomar decisiones a todos los niveles. Este tipo de rendición de cuentas, denominado Rendición de cuentas Dinámica¹, es el enfoque que estamos utilizando para aplicar el referido marco. Con ello se pretende garantizar que nuestras intenciones sean debidamente concebidas

¹ <http://restlessdevelopment.org/dynamic-accountability>

y pensadas, motivadas por la participación permanente de los interesados, y que los enfoques de nuestros programas, comunicaciones, informes y mecanismos de toma de decisiones incorporen esas intenciones. Creemos que si la sociedad civil rinde cuentas y se compromete con sus principales constituyentes ("Rendición de Cuentas de los Constituyentes Primarios²"), estará en condiciones de confiar más en ellos para que salgan en su defensa, cubran las carencias de recursos y salvaguarden su sostenibilidad a largo plazo cuando sea víctima de un ataque político o estructural.

Aplicación de nuestro marco de impacto y rendición de cuentas:

CIVICUS ha puesto en marcha varios procesos y sistemas para asegurar que no sólo cumplimos nuestros compromisos con los diferentes interesados (Junta, donantes, asociados, miembros, personal, etc.), sino que también utilizamos este marco para inculcar una cultura de rendición de cuentas basada en los valores y ³ apoyada rendición de cuentas basada en los valores y apoyada por una toma de decisiones rigurosa y fundamentada en los datos. Esto se lleva a cabo en varios niveles, entre ellos el de nuestro personal en la secretaría, y mediante la programación y el desarrollo de la capacidad en todas las comunidades y organizaciones de nuestros miembros. La aplicación de nuestro marco de impacto y rendición de cuentas comenzó con la creación de un sistema central que contiene todos los datos programáticos y organizativos basados en el desempeño (1). A ello se suma un proceso de reflexión en toda la organización para debatir los progresos anuales en relación con nuestra estrategia y sobre cómo rectificar la trayectoria (2). También lanzamos nuestro [formulario de sugerencias en línea](#) dirigido a recopilar información procedente de un conjunto más amplio de interesados (3), y lo aplicamos a nivel de proyecto (4), mientras trabajamos con los equipos para lograr comprender mejor el resultado y el impacto de nuestra labor (5). Estos aspectos se desarrollan en las siguientes secciones.

1) Sistematizar más la recopilación de datos de rendimiento

CIVICUS tiene la suerte de encontrarse en un ambiente muy rico en datos, que provienen de plataformas en línea, evaluaciones de los participantes, estadísticas de los medios sociales, etc. Sin embargo, necesitábamos una plataforma común para recopilar datos relacionados con los resultados con el fin de analizar nuestras actividades, productos y resultados de forma más holística con respecto a nuestro nuevo plan estratégico, que es un requisito básico de nuestro marco de impacto y rendición de cuentas. Por ello, en junio de 2018 CIVICUS puso en marcha un sistema denominado [DevResults](#), un sistema web seguro de seguimiento, evaluación y gestión de proyectos que realiza un seguimiento de datos sobre programas, progresos y resultados de la organización.

Nuestra plataforma DevResults se ajusta a nuestro marco de resultados estratégicos y se completa con las actividades planificadas y los indicadores asociados de los planes de trabajo anuales de todos los equipos. Los equipos de CIVICUS introducen trimestralmente los datos y las enseñanzas relacionadas con los resultados para obtener una visión "ascendente" de los progresos realizados en el marco de nuestra estrategia.

Estos datos se incorporan a un proceso semestral de reflexión sobre los impactos (sección 2) centrándose en la reflexión sobre el rendimiento respecto a la nueva estrategia de CIVICUS. Además, el análisis trimestral de las evoluciones de los datos DevResults y la información

² Conclusiones de Resilient Roots: <https://www.civicus.org/documents/reports-and-publications/rrhypothesissummary.pdf>

³ Valores y principios organizativos de CIVICUS: <https://www.civicus.org/index.php/es/quienes-somos/acerca-de-civicus>

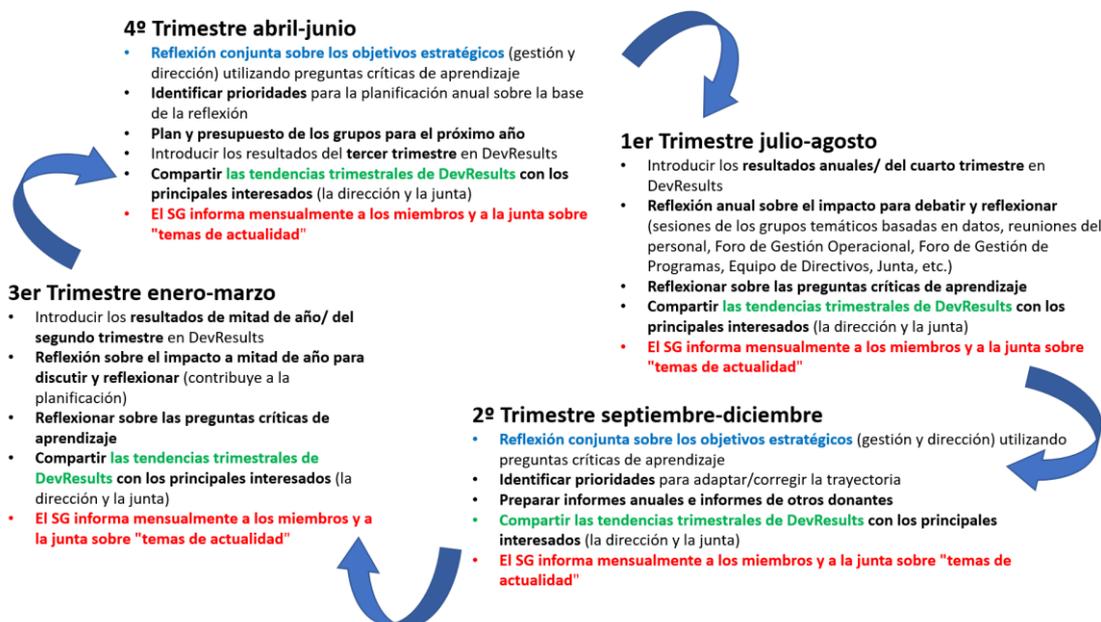
actualizada sobre el rendimiento se utilizan para los informes de la Junta, con el fin de informar a la Junta de CIVICUS sobre el rendimiento general y la salud de la organización cada dos años.

2) Crear una cultura de reflexión y toma de decisiones basada en la evidencia

Para poder integrar la toma de decisiones basada en datos dentro de CIVICUS, debíamos asegurarnos de que todo el personal tuviera la oportunidad de participar en el análisis de los datos y de informar sobre cómo se presenta esta información a la administración, a la Junta y a los interesados externos. CIVICUS lo está logrando mediante un nuevo **Proceso de Reflexión sobre Impactos** (véase la figura 2) que constituye la base para probar, analizar y generar aprendizaje con respecto a nuestro marco de impacto y rendición de cuentas y a nuestra trayectoria de desempeño (es decir, el marco de resultados de nuestra estrategia). La finalidad de este proceso es:

- Fomentar debates sobre el rendimiento a partir de datos obtenidos de los resultados anuales recopilados por DevResults (y también por otras fuentes);
- Dar lugar a discusiones objetivas a varios niveles de la organización sobre **lo que se ha logrado/no se ha logrado, por qué y cómo** necesitamos cambiar y/o cambiar estratégicamente la trayectoria;
- Responder a nuestras **preguntas críticas de aprendizaje** regularmente;
- Identificar el contenido/discutir/analizar nuestros resultados para incluirlos en el **informe anual de CIVICUS para el Equipo Directivo, los donantes, la Junta, los miembros, etc.**

Figura 2: Proceso de reflexión sobre impactos de CIVICUS (versión 2)

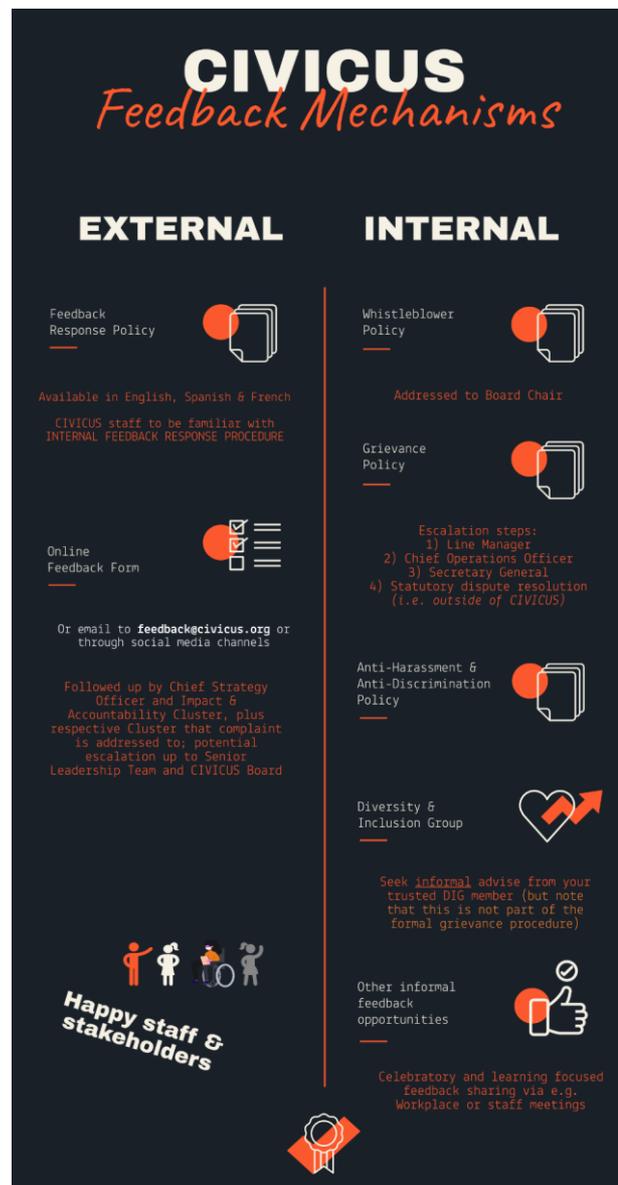


Además de los ciclos de reflexión sobre el impacto a nivel de toda la organización, también puede haber sesiones de reflexión a nivel de proyecto o de subvención. Éstas contribuyen a hacer de CIVICUS una organización de aprendizaje, pero no sustituyen a los ciclos formales de reflexión sobre el impacto. Los procesos a nivel de proyecto han permitido una comunicación más clara con el personal y los participantes de los proyectos, han aumentado la motivación del personal para obtener datos sobre las enseñanzas, los éxitos y los desafíos, y han contribuido a aumentar el intercambio entre CIVICUS y sus interesados.

3) Participar proactivamente con las partes interesadas e intercambiar información a todos los niveles

Además de nuestro proceso de reflexión sobre impactos, hay muchos otros mecanismos que ayudan a generar intercambio de información y a comprometerse con los miembros, los donantes y otros constituyentes. La Junta de CIVICUS aprobó una nueva [política de intercambio de información](#) en enero de 2018 (actualizada en mayo de 2020), que facilita las reclamaciones externas, el asesoramiento y las sugerencias de los miembros, los asociados y el público en general. Este intercambio se puede realizar mediante [formulario en línea](#) (respetando el anonimato, si es necesario) o a través de feedback@civicus.org. Asimismo, los miembros y asociados pueden hacer aportaciones periódicas a través de la Asamblea General Anual, la Encuesta Anual sobre los Constituyentes (véase el apartado (4) más abajo), la Encuesta sobre los Miembros, los formularios de sugerencias sobre eventos, las evaluaciones de proyectos y las encuestas ad hoc relacionadas con contextos cambiantes, como en el caso de Covid-19. De manera general, nuestra intención es que los procesos de recopilación de información se integren en todos los contactos con los miembros. La exposición a las voces críticas o disidentes es importante para que no nos arriesguemos a encerrarnos en nuestro propio eco.

Figura 3: Mecanismos de intercambio de información de CIVICUS (en inglés)



CIVICUS está convencido de que contar con mecanismos bien diseñados y con capacidad de respuesta para manejar el intercambio de información externa e interna (incluidas las sugerencias, las quejas o el intercambio de información positiva) mejorará la calidad de su trabajo, aumentará la confianza y la seguridad de las partes interesadas y señalará las áreas de trabajo que necesitan ser reforzadas o las carencias que hay que cubrir. De esta forma se logrará implantar una cultura de rendición de cuentas basada en los valores, en lugar de la presentación de informes unidireccionales.

4) Ejemplos de aplicación de este marco de impacto y rendición de cuentas a nivel de proyecto

Como se detalla en nuestros [informes de rendición de cuentas](#), nuestra labor se centra en el fortalecimiento de las políticas y prácticas de rendición de cuentas en todos nuestros proyectos y programas, con y para nuestros constituyentes, y en la manera en de estructurar nuestro trabajo:

- Gracias a la iniciativa [Resilient Roots](#), pudimos adoptar y promover nuevas formas de medir el desempeño de la sociedad civil para la Rendición de Cuentas de los Constituyentes Primarios en colaboración con 14 organizaciones nacionales de la sociedad civil, con el fin de experimentar y desarrollar enfoques para crear mecanismos de rendición de cuentas y de resiliencia a largo plazo en contextos de espacio cívico restringido
- Nuestra [Encuesta Anual de Miembros y Socios de la Alianza](#) sigue siendo una fuente muy importante de información sobre lo que estamos haciendo bien y lo que necesitamos cambiar. Este intercambio de información con los miembros se integra sistemáticamente en nuestras reflexiones sobre impactos desde 2019 y en nuestro proceso y modelo de planificación anual desde 2020.
- La integración de mecanismos como el "Net Promoter Score" en programas clave, como la Semana Internacional de la Sociedad Civil (ICSW), nos ha ayudado a mejorar nuestra capacidad de escuchar a aquellos con los que trabajamos, y nos ha dado motivos para decidir pasar a un nuevo formato de ICSW en 2020.
- En 2018, el Grupo de Afinidad de Asociaciones Nacionales (AGNA) puso en marcha una [plataforma de buenas prácticas con ejemplos de transparencia y rendición de cuentas de la sociedad civil de todo el mundo](#). Este es otro ejemplo de cómo un enfoque de redes para incrementar la confianza en la sociedad civil está sirviendo de base para nuestras principales actividades, y se actualiza y difunde periódicamente durante la Semana Mundial de la Rendición de Cuentas que se celebra cada año.
- A finales de 2019, realizamos una revisión externa a medio plazo de la estrategia para identificar los aspectos a mejorar hasta 2022 (véase el [informe completo](#) y la [respuesta de la dirección de CIVICUS](#)) que se encuentran integrados en este marco.
- La Junta y el personal redactaron una Nota de Autoridades Delegadas a principios de 2020 que define los procesos de toma de decisiones dentro de CIVICUS, con énfasis en a) el intercambio de información, b) el intercambio de información y el compromiso, y c) la claridad en la rendición de cuentas y los niveles de toma de decisiones en toda la organización.

5) Mejorar la comprensión de los resultados de nuestra labor

CIVICUS actúa dentro del dinámico contexto de la participación cívica. Tenemos una amplia gama de enfoques programáticos que incluyen la investigación, la promoción y las campañas, al mismo tiempo que realizamos programas piloto nuevos en áreas como la participación de los jóvenes, los recursos de la sociedad civil y la resiliencia. Uno de los principios fundamentales de la teoría del cambio de CIVICUS es el de actuar como un instrumento colectivo, dirigido por los socios y miembros locales y nacionales para que este sector cambie en todo el mundo y adopte de manera significativa la participación cívica a varios niveles.

Por ello, comprender el impacto de estos proyectos y medir los resultados no es una tarea fácil, especialmente si se tienen en cuenta los numerosos actores que intervienen en estos espacios y se reconoce nuestro papel primordial como facilitadores y convocadores más que como ejecutores. CIVICUS se propone seguir buscando métodos de seguimiento y evaluación nuevos e innovadores que ayuden a comprender los resultados y el impacto de nuestra labor mediante instrumentos como el [Mapeo de Resultados](#), la [Recolección de Resultados](#), las [Rubricas](#), y otros métodos de Evaluación del Desarrollo que nos permitan cumplir más eficazmente con nuestros compromisos de aprendizaje y rendición de cuentas, tanto a nivel interno como externo. En mayo de 2019, CIVICUS puso en práctica su propio [Marco de Evaluación del Desarrollo](#), que también sirvió de base para elaborar nuestro [Conjunto de Herramientas de Seguimiento y Evaluación](#) público, disponible en español, francés e inglés, con el fin de compartir las lecciones aprendidas con todo el sector de la alianza y la sociedad civil.

A medida que estos enfoques de seguimiento y evaluación a nivel programático se vayan incorporando, la recopilación de datos sobre las actividades seguirá siendo importante, pero nuestro énfasis en el seguimiento y evaluación se concentrará más en la recopilación y el análisis de los datos sobre los resultados. Esta información se recopilará en DevResults y servirá de base para nuestros debates de reflexión y para mejorar la calidad de las evidencias y el aprendizaje que sustentan la toma de decisiones y la rectificación de la trayectoria.

Esperamos que este marco de I&A contribuya a comprender mejor nuestra contribución al sector y a adaptarnos en función del intercambio de información y de los contextos cambiantes. Con ello, nos esforzamos por ser más eficaces y por centrarnos más en nuestra misión de fortalecer la acción ciudadana y la sociedad civil en todo el mundo.



Taller de revisión de la estrategia a medio plazo (noviembre de 2019)

HEADQUARTERS

25 Owl Street, 6th Floor
Johannesburg,
South Africa,
2092
Tel: +27 (0)11 833 5959
Fax: +27 (0)11 833 7997

UN HUB: NEW YORK

205 East 42nd Street,
17th Floor
New York, New York
United States
10017

UN HUB: GENEVA

11 Avenue de la Paix
Geneva
Switzerland
CH-1202
Tel: +41 (0)22 733 3435