

## Caso de Costa Rica

---

Elaborado por la Fundación Acceso

Equipo de investigadoras:

Evelyn Zamora Serrano

Tanya Lockwood Fallas

Revisión de estilo:

Carolina Flores Hine

## ÍNDICE

I. PREFACIO .....	3
II. RESUMEN EJECUTIVO .....	4
1. INTRODUCCIÓN .....	6
2. ENFOQUE Y METODOLOGÍA.....	11
3. HALLAZGOS Y ANÁLISIS.....	14
a. ¿Qué se entiende por rendición de cuentas?.....	14
b. ¿Por qué debemos rendir cuentas las organizaciones? .....	16
c. ¿Para qué debemos rendir cuentas las organizaciones? .....	17
c. ¿Hacia quiénes rendimos cuentas las organizaciones?.....	24
d. ¿Cuáles son los mecanismos para la rendición de cuentas que existen en las organizaciones y cómo se utilizan? .....	25
f. ¿Cuáles son algunas condiciones que facilitan o dificultan la rendición de cuentas de las organizaciones?.....	31
g. Buenas prácticas.....	32
4. LOS PRÓXIMOS PASOS.....	34

## **I. PREFACIO**

Para la Fundación Acceso, este proyecto abre espacios muy valiosos para nuestras organizaciones, porque genera procesos de auto-reflexión sobre nuestro rol y responsabilidades en los procesos de desarrollo y democracia, a la vez que propicia la identificación de retos comunes para lograr el fortalecimiento organizativo y la participación ciudadana.

Poner sobre la mesa el tema de la rendición de cuentas en el sector de organizaciones de la sociedad civil puede generar condiciones favorables para innovar estructuras de poder colectivo y aportar a una transformación cultural, donde la ciudadanía reconoce su derecho a pedir cuentas y asume su responsabilidad de rendir cuentas. Esto significa, a modo de resumen, que el tema apoya procesos de empoderamiento de la ciudadanía para fortalecer el modelo de la democracia participativa.

Desde el equipo de Acceso esperamos que este informe sea una base para construir alianzas nacionales e implementar acciones colectivas, creativas y consensuadas para fomentar la transparencia y rendición de cuentas dentro de nuestro sector.

Agradecemos a todas las organizaciones y líderes comunales, agencias de cooperación para el desarrollo y otros sectores de la academia e instituciones autónomas que dieron sus aportes y reflexiones sobre el tema de la transparencia y rendición de cuentas desde una perspectiva propositiva y transformadora.

También agradecemos al Instituto de Comunicación para el Desarrollo (ICD) de Uruguay por su apoyo en la coordinación regional del proyecto y a la Fundación W.K Kellogg por posibilitar espacios nacionales y regionales para la auto-reflexión de las organizaciones de la sociedad civil entorno al tema de la rendición de cuentas.

**Equipo y Junta Administrativa de la Fundación Acceso**

## II. RESUMEN EJECUTIVO

La sociedad civil organizada en Costa Rica ha jugado un importante rol de auditoría social para la petición de cuentas de sectores políticos y económicos (el Estado y sus instituciones, así como a las empresas privadas y/o transnacionales).

Las organizaciones rinden cuentas porque tienen -junto con los movimientos sociales- un papel influyente en los procesos de desarrollo y democracia. Además, porque tienen las capacidades para movilizar personas y recursos para fines de interés público, así como para representar y/o asumir temas de comunidades, sectores y poblaciones

La rendición de cuentas dentro del sector, es considerada como uno de los procesos organizativos necesarios para lograr retos tales como: legitimidad y credibilidad en el sector, desempeño organizativo y sostenibilidad, aprendizaje y madurez organizativo, e impacto social / transformación cultural.

Varios son los factores que contribuyen o dificultan la rendición de cuentas de las organizaciones: desde el acceso a recursos técnicos y financieros, hasta el contexto general donde el principio de transparencia y los mecanismos para la rendición de cuentas en el escenario público y privado, son débiles o nulos.

Una característica general del sector es la diversidad de públicos o actores clave a los que las organizaciones rinden cuentas, y por lo tanto, así de diversos son los mecanismos utilizados para responder a las expectativas. A pesar de esto, en la práctica la rendición de cuentas es por lo general exigida/acordada/solicitada por aquellos actores que tienen mayor influencia<sup>1</sup> en el logro de los objetivos y misión de las organizaciones, como son los donantes, afiliados, asambleístas, equipo de trabajo, entre otros.

Por lo general, los mecanismos para la rendición de cuentas utilizados por las organizaciones son de corte informativo y/o evaluativo, donde se pueden identificar casos exitosos de innovación de mecanismos más tradicionales que favorecen la participación, el monitoreo, el aprendizaje y la transformación de prácticas internas.

La mayoría de las agencias y organizaciones de cooperación para el desarrollo, están abiertas a apoyar iniciativas más integradoras para la rendición de cuentas

---

<sup>1</sup> Tanto en la toma de decisiones dentro de la organización como en su sostenibilidad financiera.

y están concientes de que son un actor influyente y responsable en la flexibilización de mecanismos y procesos que generen capacidades de aprendizaje y madurez organizativa, sin que éstos sacrifiquen recursos y tiempo para el trabajo de campo de las OSC.

En términos generales, los medios de comunicación monitoreados para este estudio, visibilizan a la sociedad civil organizada y a los Ministerios (e instituciones adscritas) muy por encima de otras organizaciones e instituciones cuando se trata de noticias referidas a la rendición de cuentas y transparencia. De igual manera, la mayoría de las noticias referidas al tema centran la atención en acciones de denuncia e intervención enfocadas al control y la sanción y en menor medida en acciones que motivan y fortalecen prácticas de transparencia y rendición de cuentas mediante la evaluación y el aprendizaje.

Para las organizaciones participantes es necesario traducir los resultados de la rendición de cuentas en decisiones estratégicas, con el fin de promover un ambiente de confianza y fortalecer una participación ciudadana que ejerza su derecho a pedir cuentas, pero también su deber de rendirlas.

Se reconoce que las organizaciones se componen de personas que arrastran aprendizajes culturales que se reproducen en los espacios organizativos, y que por ello es necesario promover más espacios de reflexión sobre el tema de transparencia y rendición de cuentas dentro del sector con el propósito de realizar cambios actitudinales e institucionales.

Se propuso una iniciativa colectiva de alcance nacional titulada (por el momento) "Escuela de Formación y Fortalecimiento Organizativo", la cual ha sido considerada como una necesidad para propiciar el debate y el análisis político y social, generando intercambio de conocimientos dentro del sector, donde la rendición de cuentas es un elemento importante, pero no el único. Algunos elementos para crear y gestionar la propuesta de la escuela, concluyen de forma propositiva y constructiva este informe.

## 1. INTRODUCCIÓN

### Contexto

Costa Rica tiene una extensión territorial de 51.100 km<sup>2</sup>, y cuenta con una población de 4 401 849 (a Julio del 2006)<sup>2</sup>. Su sistema de gobierno es Republicano con elección popular directa, cada cuatro años. Está formado por los Poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial. La división territorial administrativa se compone de 7 provincias, 81 cantones y 470 distritos.

En términos de condiciones socio-económicas, la deuda externa alcanza los 3,626 millones de dólares. El Coeficiente GINI es de 0,470, y la inflación alcanza los 14.1%<sup>3</sup>. El PIB por habitante es de aproximadamente 4.008 dólares. En cuanto a la incidencia de la pobreza total medida por ingresos entre 2003 y 2004: “...pasó del 18,5% a 21,7%, el nivel más alto de la última década, representando un acumulado de aproximadamente 1 millón de personas pobres”<sup>4</sup>.

En cuanto a la situación política, en los últimos años se han observado cambios importantes respecto a los procesos electorales y al bipartidismo tradicional (de 40 años) en Costa Rica. En las elecciones del 2002, el Partido Acción Ciudadana (PAC) de reciente conformación, comprobó ser la tercera fuerza política logrando que ninguno de los dos partidos tradicionales (Partido Liberación Nacional - PLN - y Partido Unidad Social Cristiana - PUSC -) obtuvieran el 40% de los votos necesarios para ganar la presidencia. Esta situación desembocó en una segunda ronda electoral entre el PUSC y el PLN, ganando el primero la presidencia del periodo 2002-2006.

Por otro lado, el 4 de abril del 2003, “la Sala Cuarta Constitucional de la Corte Suprema de Justicia de Costa Rica, declaró con lugar un recurso de amparo interpuesto por un grupo de políticos allegados al ex presidente Oscar Arias Sánchez (1986-1990, del PLN), y ordenó revocar la reforma constitucional de 1969 que prohibió la reelección presidencial”<sup>5</sup>. Cinco magistrados votaron a favor de la revocatoria y dos magistrados en contra. Este hecho ha provocado gran descontento entre la ciudadanía y líderes de partidos políticos (incluidos algunos del propio PLN) y

---

<sup>2</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

<sup>3</sup> Datos del 2005 por la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe).

<sup>4</sup> Proyecto Estado de la Nación, 11vo Informe, 2005

<sup>5</sup> Josué Bravo, corresponsal de La Prensa, Nicaragua. Octubre 2004

ha convocado a diversos sectores a debatir sobre el poder de la Sala Cuarta por encima del poder Legislativo respecto a reformas constitucionales.

El 5 de febrero del 2006 se celebraron las elecciones presidenciales del periodo 2006-2010. En esta contienda Ottón Solís (del PAC) y Oscar Arias (del PLN) se encontraron con una realidad muy distinta a los resultados que vaticinaban las empresas encuestadoras y los medios de comunicación (que anunciaban desde meses atrás, una aplastante victoria de Oscar Arias por una ventaja de 44% de los votos).

El 6 de febrero, el Tribunal Supremo de Elecciones (TSE) se vio en la obligación de detener el conteo electrónico e iniciar el conteo manual, ya que la diferencia era aproximadamente de 3000 votos (0.22% de los sufragios válidos). Casi un mes después (el 3 de marzo), y a pesar de las centenares de peticiones presentadas por el PAC respecto a irregularidades en el proceso de votación (las cuales fueron rechazadas casi en su totalidad por el TSE), se declaró a Oscar Arias Sánchez como presidente de la República con 40,92% de los votos, es decir menos del 1% respecto a su rival Ottón Solís quien obtuvo 39,8% de los votos.

Costa Rica se encuentra actualmente bajo una gran tensión política respecto a la agenda de desarrollo. La principal discusión gira en torno al Tratado de Libre Comercio con los EEUU (o NAFTA por sus siglas en inglés), el cual ha sido ratificado por la mayoría de los países Centroamericanos. A pesar de varias investigaciones de la academia, del sector social e incluso de un grupo de notables (conformado por iniciativa del ex presidente Abel Pacheco) que ha advertido sobre la poca o nula consulta ciudadana del tratado y las graves consecuencias de aprobar el TLC, un grupo poderoso de políticos y empresarios ven como única opción para el desarrollo la firma del mismo y ejercen presión a través de los medios de comunicación y estrategias de publicidad para que la ciudadanía se convenza de apoyar su aprobación. Por otro lado, varios sectores de la sociedad (incluida la iglesia católica) e instituciones estatales, consideran que Costa Rica no tiene una agenda de desarrollo definida y consensuada y proponen fortalecer e invertir más recursos al sistema de solidaridad y bienestar social (y a través de las instituciones estatales de servicios públicos) que indiscutiblemente ha traído al país muchos beneficios y mejores índices de desarrollo.

Actualmente, la mayoría de las acciones de la sociedad civil organizada giran en torno a brigadas de concientización sobre las implicaciones del TLC y sus consecuencias, participación en audiencias legislativas, investigaciones sobre el

impacto socio-económico, laboral y ambiental del mismo, fortalecimiento de alianzas y coaliciones inter e intra sectoriales, comunicados de prensa, trabajo de base, organización de manifestaciones públicas, entre otras.

## **Transparencia y Rendición de Cuentas en el País**

El tema de la transparencia y rendición de cuentas en el nivel Estatal ha estado enfocado a la creación de marcos legales contra la corrupción en la función pública<sup>6</sup> y esfuerzos de implementación de estrategias interinstitucionales de información pública sobre la administración de fondos públicos.<sup>7</sup>

*“Durante la última década se promulgaron alrededor de veinte leyes sobre el tema del control de la corrupción, una cantidad mayor que las aprobadas entre 1948 y 1955. Las normas nacionales en esta materia se adaptaron a los parámetros internacionales fijados por instrumentos como la Convención Interamericana contra la Corrupción, especialmente en la fase de procesamiento (penal) de los casos, aunque no en la fase de prevención. Además, se crearon o fortalecieron las competencias de las entidades encargadas de fiscalizar la acción pública, en particular de la Contraloría General de la República, a la que se le agregaron más de doscientas funciones adicionales en los últimos cinco años. Es preciso reconocer que si bien los cambios legales no mejoraron la prevención de actos corruptos, sí entregaron nuevos y valiosos instrumentos al sistema de administración de justicia para la identificación de las responsabilidades judiciales.”<sup>8</sup>*

Sin embargo, la aprobación de leyes y la creación de la Fiscalía de Delitos Económicos y Corrupción no han estado acompañadas -como lo establece el 11vo Informe del Estado de la Nación- *“de un fortalecimiento correlativo en las capacidades de las instituciones mediante la dotación de mayores recursos y personal calificado, para ejercer control sobre las acciones del sector público.”*

En el 2004, el país experimentó graves casos de corrupción relacionados con compras y concesiones que realiza el Estado a empresas privadas y transnacionales, en las que se vieron involucrados funcionarios públicos y expresidentes de la República: *“Estos escándalos exhibieron las debilidades de los sistemas institucionales de control sobre la gestión pública, pues a pesar de la gravedad y*

---

<sup>6</sup> Ley General de Administración Pública, Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública.

<sup>7</sup> Red Interinstitucional de Transparencia. Ver más en página Web: <http://www.dhr.go.cr/transparencia.html>

<sup>8</sup> Estado de la Nación, 11vo Informe, 2005. página 5

*lo sistemático de los actos denunciados, ninguno de ellos fue detectado por las entidades de control.”<sup>9</sup> Estas situaciones desembocaron en un gran descontento ciudadano, pérdida de credibilidad en partidos políticos, pero por otro lado “la confianza ciudadana en las instancias del Poder Judicial se incrementó significativamente durante el 2004. Esto coincidió con el hecho de que esas entidades actuaron diligentemente ante los escándalos de corrupción, iniciando procesos en contra de poderosas figuras políticas, varias de las cuales cumplen prisión preventiva”<sup>10</sup>*

En cuanto a la rendición de cuentas del sector privado / sector empresarial, es poco o nulo el control Estatal en esta esfera: *“...hay debilidades en la normativa sobre el acceso uso y control de subsidios públicos a empresas privadas. Además algunas figuras jurídicas internacionales relacionadas con la corrupción en el sector privado, como el código de conducta de las empresas y el delito de soborno, no han sido tratadas del todo en las leyes nacionales.”<sup>11</sup>*

El papel de las organizaciones de la sociedad civil con respecto al tema de transparencia y rendición de cuentas ha estado focalizado principalmente en: 1. Denuncias públicas sobre la violación de derechos (humanos, constitucionales) y/o convenios internacionales, y sobre actos de corrupción; 2. Declaraciones públicas sobre agendas políticas, sociales y económicas que atentan contra la calidad de vida de la ciudadanía; 3. Auditoria ciudadana (investigación y monitoreo) en cuanto a cumplimiento de responsabilidades y compromisos por parte del Estado y sus instituciones; 4. Procesos de empoderamiento ciudadano para la petición de cuentas a nivel local (municipalidades) y control ciudadano sobre presupuestos; y 5. Petición de intervención estatal e internacional en el sector empresarial por incumplimiento de derechos laborales y responsabilidad ambiental.<sup>12</sup>

Existe poca información sistematizada sobre el tema de transparencia y rendición de cuentas a lo interno de las organizaciones de la sociedad civil. La única referencia es la que menciona la Auditoría Ciudadana sobre la Calidad de la Democracia: *“Se detectó una escasa rendición de cuentas de los dirigentes, poca capacidad de control de los afiliados sobre las decisiones de las organizaciones y débiles o inexistentes sanciones para los miembros que cometen violaciones a las normas establecidas. Empero, el panel anotó las limitaciones de información para la valoración de*

---

<sup>9</sup> Idem. página 58.

<sup>10</sup> Idem. página 59

<sup>11</sup> Idem. página 58

<sup>12</sup> Como también se evidencia en el monitoreo de medios de comunicación realizado durante septiembre y octubre del 2006. Fundación Acceso.

*estos asuntos.” En el mismo informe se agrega: “Por otra parte, el estudio de una selección no representativa de organizaciones de la sociedad civil, muestra que se cumple con requerimientos democráticos básicos, como la realización de elecciones periódicas, el libre acceso a la información y la libertad de expresión de los miembros.”<sup>13</sup>*

En general, el concepto de rendición de cuentas varía sustancialmente según el modelo de democracia: la democracia representativa y la democracia participativa. En el primer concepto, y parafraseando a Gerardo Sergio Bonilla<sup>14</sup>, la dimensión de rendición de cuentas se reduce a mecanismos institucionales de pesos y contrapesos (qué se hizo y con cuánto se hizo), y la participación ciudadana se reduce a la votación en procesos electorales. En cuanto al segundo concepto (democracia participativa), la dimensión de la rendición de cuentas se amplía al control ciudadano (presión social, demanda ciudadana, auditoría social) sobre el desempeño y responsabilidad de diversos actores que influyen en el escenario público (los gobiernos, los medios de comunicación, la empresa privada, la iglesia, entre otros). Sin embargo, esta dimensión dependerá de varios factores como: la activa participación de la ciudadanía en procesos organizativos, la receptividad de las instituciones para abrir espacios e incorporar las recomendaciones de la ciudadanía y el nivel de credibilidad en las organizaciones por parte de sus actores clave. Como se observará más adelante, la rendición de cuentas formará parte importante de este impacto esperado.

## **Objetivos del estudio en Costa Rica**

A pesar de que los resultados del estudio en Costa Rica no son representativos del conjunto de la sociedad civil organizada, permiten obtener algunos elementos clave de discusión que han estado ausentes o poco profundizados en nuestras agendas organizativas.

Esta iniciativa abrió el espacio para responder colectivamente a las siguientes preguntas: ¿Por qué debemos rendir cuentas las organizaciones? ¿Qué queremos lograr con la rendición de cuentas? ¿Responden los mecanismos que utilizamos

---

<sup>13</sup> Auditoria Ciudadana sobre la Calidad de la Democracia. Volumen 2. Proyecto Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible. 2001

<sup>14</sup> Modelos de Democracia y Rendición de Cuentas: la ventaja de una concepción deliberativa de la democracia. Gerardo Sergio Bonilla Alguera. Pág. 5. Trabajo final del diplomado en Contraloría Social: Ejerciendo el Derecho a la Rendición de Cuentas. El Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS), diciembre 2005.  
<http://www.ciesas.edu.mx/diplomado/finales2005.htm>

para la rendición de cuentas con los objetivos que queremos lograr con ella? ¿Hacia quiénes rendimos cuentas? ¿Qué factores (internos y externos) posibilitan la rendición de cuentas del sector? ¿Qué otros temas se relacionan con la rendición de cuentas de las organizaciones? ¿Existen iniciativas colectivas que podemos impulsar para fortalecer la rendición de cuentas de las organizaciones?

Por otro lado, quisimos saber la perspectiva de algunas organizaciones y agencias de cooperación para el desarrollo sobre el tema, especialmente con respecto a sus contrapartes. Por otra parte, quisimos determinar cómo enfocan los medios de comunicación las noticias relacionadas con la transparencia y rendición de cuentas.

Los objetivos trazados fueron:

1. Abrir un espacio para la reflexión e intercambio de conocimiento sobre la transparencia y rendición de cuentas de y desde las organizaciones de la sociedad civil.
2. Identificar lecciones aprendidas, retos y propuestas colectivas alrededor del tema de rendición de cuentas.
3. Conocer las perspectivas y expectativas de las agencias y organizaciones de cooperación para el desarrollo sobre la rendición de cuentas de las organizaciones de sociedad civil.
4. Conocer y analizar de qué forma están enfocando los medios de comunicación las noticias sobre transparencia y rendición de cuentas.

## **2. ENFOQUE Y METODOLOGÍA**

En el proceso de Costa Rica, planteamos el tema de la rendición de cuentas desde el enfoque de la democracia participativa. Consideramos la rendición de cuentas como una responsabilidad que nos atañe porque hemos demostrado ser un actor influyente en los procesos políticos, sociales, culturales y económicos de nuestro país, y por lo tanto hemos adquirido responsabilidades mayores en la esfera pública y privada. Esto significa que nuestras acciones tienen consecuencias que involucran no sólo a nuestra organización, sino a todos los actores que apuestan a o se benefician de ella.

Por otro lado, retomamos elementos del marco conceptual del documento titulado “Sociedad Civil Legitimidad y Rendición de Cuentas: temas y retos” construido en el marco del programa Legitimidad y Rendición de Cuentas de la Alianza Global para la Participación Ciudadana CIVICUS<sup>15</sup> en coordinación con el Hauser Center for Nonprofit Organizations de la Universidad de Harvard. El documento<sup>16</sup> ofrece algunas premisas sobre la rendición de cuentas de las organizaciones de la sociedad civil, tipos de legitimidad existentes y categorías de mecanismos para la rendición de cuentas, los cuales usamos como referencia primordialmente en la primera actividad desarrollada para este estudio.

Utilizamos el concepto que considera a la sociedad civil como: *“el espacio en el que se expresan diversas formas de asociación voluntaria que se articulan sobre la base de intereses comunes y que tienen como meta interactuar e influir en los espacios de la familia, el Estado y el mercado”*. Esta definición fue aportada por el Índice de Sociedad Civil – CIVICUS y modificada por el grupo de asesoramiento nacional del Índice en Costa Rica<sup>17</sup>.

En cuanto a los aspectos metodológicos, se implementaron las siguientes actividades:

**1) Espacio de intercambio de conocimientos:** esta actividad se realizó a finales de octubre del 2006. Se identificaron 15 organizaciones de diversa naturaleza jurídica, temática y geográfica, de las cuales contamos con la participación de siete<sup>18</sup>. Para esta actividad se desarrolló una metodología participativa alcanzando los siguientes objetivos: a) contar con elementos clave de discusión política y social sobre el concepto de rendición de cuentas, partiendo de las experiencias y el conocimiento de las organizaciones de la sociedad civil participantes; b) conocer los diversos tipos de mecanismos para la rendición de cuentas, y principalmente sus características desde la perspectiva de las organizaciones de sociedad civil organizada; c) identificar procesos de rendición de cuentas que han resultado exitosos y no tan exitosos desde la experiencia de

---

<sup>15</sup> [www.civicus.org](http://www.civicus.org)

<sup>16</sup> Documento de trabajo y en versión inglés. No se encuentra publicado.

<sup>17</sup> Para el caso de Costa Rica el proceso de investigación contó con muy pocos fondos para su ejecución, sin embargo existe un documento de valoración de los indicadores con base en un estudio bibliográfico. ([www.acceso.or.cr](http://www.acceso.or.cr))

<sup>18</sup> Ver lista de participantes en Anexo 1

las organizaciones de sociedad civil participantes; y d) intercambiar percepciones e ideas sobre factores externos e internos que pueden afectar positiva o negativamente la legitimidad y la rendición de cuentas de las organizaciones de la sociedad civil. Asimismo, las organizaciones participantes propusieron la iniciativa de una escuela de formación y fortalecimiento organizativo para someter a consideración de otras organizaciones y medir su viabilidad.

**2) Cuestionarios a organizaciones e interesados directos:** se construyó un cuestionario de 12 preguntas (abiertas y cerradas)<sup>19</sup> con el objetivo de recuperar impresiones sobre la situación actual de la rendición de cuentas en las organizaciones de la sociedad civil, incorporando los resultados obtenidos en el espacio de intercambio de conocimientos, y sometiendo a consideración la propuesta de la escuela de formación y fortalecimiento organizativo.

Dos cuestionarios se administraron presencialmente, 7 por vía telefónica, y de 20 enviados por correo electrónico se recibieron 4. Las personas que contestaron los cuestionarios eran en su mayoría contrapartes de las organizaciones que participaron en el espacio de intercambio de conocimientos, y otras organizaciones contactadas por Acceso.<sup>20</sup>

**3) Entrevistas a agencias y organizaciones de cooperación para el desarrollo:** Se elaboró una pauta de entrevista con 12 preguntas<sup>21</sup> para identificar la perspectiva y expectativa de las organizaciones y agencias de cooperación para el desarrollo, en cuanto al tema de la rendición de cuentas y particularmente, la dinámica de la rendición de cuentas de ellas con sus contrapartes. Se identificaron y contactaron nueve organizaciones de cooperación para el desarrollo presentes en el país y se obtuvieron cinco entrevistas.<sup>22</sup>

**4) Actividad de devolución y retroalimentación de resultados:** A finales de enero se realizó la actividad de devolución y retroalimentación de resultados para la cual se convocó a setenta personas pertenecientes a organizaciones, redes, agencias de cooperación, universidades, medios de comunicación, instituciones públicas y grupos de base; de las cuales participaron 28.<sup>23</sup> Durante la primera parte de la actividad, se presentaron las reflexiones generadas y los retos identificados por las organizaciones y actores clave que participaron en los

---

<sup>19</sup> Ver instrumento de cuestionario en el anexo 2

<sup>20</sup> Ver lista de contactos para cuestionario en el anexo 3

<sup>21</sup> Ver pauta de entrevista en el anexo 4

<sup>22</sup> Ver lista de contactos para entrevista en el anexo 5

<sup>23</sup> Ver lista de participantes convocados y presentes en el anexo 6

procesos anteriores. En la segunda parte de la actividad se realizaron mesas de discusión alrededor de una sola pregunta: ¿Considerando los beneficios e impactos esperados de la rendición de cuentas, identifiquen aquellos que implican un mayor reto de alcance para las organizaciones? Y ¿Por qué? Las respuestas fueron presentadas en plenaria. Posteriormente, se recibieron insumos para la propuesta de la escuela de formación y fortalecimiento organizativo contestando en tarjetas a nivel grupal o individual dos preguntas: ¿Cómo se imaginan esta iniciativa? Y ¿Cuáles son las condiciones necesarias para que funcione?

**5) Monitoreo de medios de comunicación:** Se realizó un examen de medios de comunicación para recopilar y analizar la información sobre las actividades referidas a la temática de la transparencia y la rendición de cuentas y temas relacionados desde los diversos sectores de la sociedad (la sociedad civil, el Estado, el sector empresarial, la academia). Se monitorearon 3 medios de prensa, dos de ellos de mayor circulación nacional (La Nación y La Extra) pertenecientes a empresas privadas; y el tercero es un proyecto de la Universidad de Costa Rica, que se titula Semanario Universidad (de publicación semanal). En total se registraron 144 noticias sobre rendición de cuentas y transparencia, publicadas entre el 1 de septiembre al 31 de octubre del 2006 para el caso de La Nación y La Extra. En el caso de Semanario Universidad las noticias registradas fueron publicadas entre el 31 de agosto al 1 de noviembre del 2006.

### 3. HALLAZGOS Y ANÁLISIS

#### a. ¿Qué se entiende por rendición de cuentas?

El concepto de rendición de cuentas generalmente se asocia con “informar” o “justificar” sobre acciones, actuaciones y uso de recursos de las organizaciones. Sin embargo es importante indicar que cuando el concepto se construye colectivamente y posterior a otras reflexiones (para qué y porqué debemos rendir cuentas), se incorporan elementos de impacto o beneficios en su definición.

Evidencia de esto se puede encontrar en los siguientes ejemplos:

“La rendición de cuentas es informar sobre las actividades que se van realizando hacia otros actores” (aportado en el cuestionario a organizaciones y contrapartes).

“La rendición de cuentas es la responsabilidad de que la ciudadanía esté clara porqué existe la organización social y el impacto de sus objetivos y propósitos, para lograr la participación de los actores clave” (aportado por un grupo de organizaciones en el espacio de intercambio de conocimientos).

Se encontró que la transparencia y la información accesible, oportuna y veraz están íntimamente ligadas a la rendición de cuentas. Sin embargo, existen otros elementos necesarios para que la rendición de cuentas genere cambios positivos en la vida e impacto organizativo, por ejemplo: claridad de los objetivos de la rendición de cuentas, mecanismos participativos, recursos y conocimientos técnicos, y la voluntad política.

Es importante recalcar que si bien existe la apertura para replantear la rendición de cuentas desde una propuesta transformadora de la cultura organizativa, se reconoce que el reto es grande, ya que implica romper con esquemas y definiciones tradicionalmente incorporadas y asimiladas en nuestro quehacer y relaciones con otros actores. Esto lo veremos particularmente cuando se trabajan los mecanismos existentes para la rendición de cuentas y la relación con actores clave como las agencias de cooperación para el desarrollo.

También cabe señalar que las organizaciones están concientes que internamente reproducimos patrones sociales y que particularmente en Costa Rica no existe una cultura de transparencia y rendición de cuentas. Incorporar prácticas y políticas organizativas que promueven la transparencia y rendición de cuentas se percibe como un compromiso, así como lo es el superar retos como la participación equitativa de las mujeres y las personas jóvenes en la toma decisiones de las organizaciones.

A pesar de que se identificaron muchas variantes en las definiciones, muchos fueron los consensos sobre el porqué y para qué debemos rendir cuentas las organizaciones y el cómo debería ser la rendición de cuentas.

En cuanto a las agencias y organizaciones de cooperación para el desarrollo, en general consideran que la rendición de cuentas es constatar con transparencia que lo que está haciendo la organización es realmente lo que necesitan los actores

con los que trabaja y determinar con transparencia el uso eficiente de los recursos.

### **b. ¿Por qué debemos rendir cuentas las organizaciones?**

Es importante aclarar que durante el espacio de intercambio de conocimientos, las organizaciones participantes determinaron que la discusión no debía entenderse como una cuestión de si las organizaciones *deben o no deben* rendir cuentas y por lo tanto las reflexiones partirían de la premisa: *todas las organizaciones debemos rendir cuentas*. En otras palabras, la rendición de cuentas se considera “un deber ser”, donde el cómo y para qué varían por múltiples factores internos y externos de las organizaciones.

La mayoría de las personas involucradas en el proceso determinó que las cuatro razones más importantes por las cuales las OSC deben rendir cuentas son:

1. Porque han asumido un importante rol y adquirido responsabilidades mayores en la esfera del desarrollo social y del cambio social.
2. Porque movilizan personas y recursos (nacionales e internacionales) mediante su compromiso con valores sociales y misión de interés público.
3. Porque es una responsabilidad ética y moral.
4. Porque representan y/o asumen temas por parte de grupos excluidos, comunidades, sectores y/o poblaciones.

En resumen, estas razones implican que la rendición de cuentas está determinada por lo relacional (compromiso y responsabilidad con otros) y por una función social (de influencia y representatividad) en el marco del desarrollo e interés público.

Similares son las razones determinadas por las agencias y organizaciones de cooperación para el desarrollo:

1. Porque tienen un impacto en el desarrollo económico y social donde ejercen su influencia.
2. Por el peso cada vez mayor de las organizaciones en el desarrollo de nuestros países.
3. Porque manejan fondos públicos (de ciudadanos/as de sus países y de otros países).

Existe un reconocimiento de la importante función social de las organizaciones y que han asumido un compromiso relacional mediado por recursos. Esto último se evidencia por un lado, por la naturaleza misma de la relación de los donantes con sus contrapartes (financiamiento de proyecto y programas); y por otro, por la relación de esas agencias y organizaciones con sus gobiernos y/o ciudadanía que aportan fondos para la cooperación internacional.

### **c. ¿Para qué debemos rendir cuentas las organizaciones?**

La respuesta a esta pregunta se generó de varios procesos de reflexión, pero principalmente con respecto a la identificación de los beneficios concretos e impactos esperados con la incorporación de la rendición de cuentas en las organizaciones.

De la lista sustraída de la actividad de intercambio de conocimientos y los cuestionarios, las investigadoras identificaron 4 objetivos que responden al para qué de la rendición de cuentas:

- 1) Mantener y fortalecer la legitimidad / credibilidad.
- 2) Mejorar el desempeño organizativo y sostenibilidad económica.
- 3) Promover el aprendizaje y madurez organizativa.
- 4) Generar un impacto social – una transformación cultural.

Antes de profundizar en cada uno de estos objetivos, es necesario aclarar que existen muchos retos para alcanzarlos que no dependen única y exclusivamente de las organizaciones, particularmente el 1) y el 4).

#### ***1) Mantener y fortalecer la legitimidad / credibilidad:***

La legitimidad no es un término utilizado comúnmente por las organizaciones, la mayoría describían o sustituían el término de “legitimidad” por “credibilidad”, circunscribiéndolo a la credibilidad que tienen los interesados directos y actores clave en la organización.

Durante la actividad de intercambio de conocimientos, los y las participantes realizaron un ejercicio más profundo sobre el concepto de legitimidad utilizado

por CIVICUS, a saber: *“La percepción de actores clave e interesados directos de que la existencia, actividades e impactos de las OSC son justificables y apropiados en términos de valores sociales e institucionales”*<sup>24</sup> (traducción al español de Acceso)

Cuando se revisaron los tipos de legitimidad existentes (y referidos más a los sistemas políticos), observaron que no todos aplican necesariamente al conjunto y diversidad de las organizaciones en Costa Rica.

Como ejemplos, podemos mencionar:

- La legitimidad legal, entendida como aquella que se adquiere por cumplimiento de leyes y regulaciones no se aplica como tal, pues una red de organizaciones no deja de ser legítima por sus actores clave e interesados directos por el hecho de no estar inscritos legalmente en el registro civil.
- La legitimidad cognitiva está referida a la percepción social de que las actividades y objetivos de las OSC son apropiadas y tienen sentido. Sin embargo, una organización de mujeres que incide políticamente en materia de derechos sexuales y reproductivos puede ser legítima para un sector de la población, pero para otros no (generalmente sectores religiosos).

Los otros tipos de legitimidad expuestos como la normativa (percepción de que la organización hace bien su trabajo), la pragmática (percepción de un valor tangible que le da la organización) y la institucional (percepción de que la organización adopta prácticas innovadoras), tuvieron mayor eco entre las organizaciones. Por un lado, porque hacen referencia explícita a que la percepción viene desde los interesados directos y actores claves de las OSC, y por otro, porque fue más fácil identificar ejemplos concretos en los cuales la rendición de cuentas ha contribuido con estos tipos de legitimidad.

En conclusión, es posible plantear que existe una relación vinculante entre rendición de cuentas y legitimidad, explícitamente la legitimidad normativa, pragmática e institucional.

---

<sup>24</sup> “Sociedad Civil Legitimidad y Rendición de Cuentas: temas y retos” construido en el marco del programa Legitimidad y Rendición de Cuentas de la Alianza Global para la Participación Ciudadana CIVICUS en coordinación con el Hauser Center for Nonprofit Organizations de la Universidad de Harvard. Documento de trabajo no publicado. Versión en inglés.

## *2) Mejorar el desempeño organizativo y sostenibilidad económica*

Este objetivo está relacionado con aspectos tales como: uso eficiente de los recursos y cumplimiento de objetivos, aumento de voluntariado y aumento de recursos.

Para las organizaciones, la rendición de cuentas contribuye con el uso eficiente de los recursos porque genera capacidades y espacios para conocer sobre sus finanzas y cómo tomar decisiones estratégicas sobre ellas. Implica también reconocer si el alcance de objetivos justifica la inversión económica. También permite prevenir e identificar malas prácticas en el uso de recursos que puede afectar la salud financiera de la organización, y su credibilidad ante otros actores clave.

Por otro lado, se considera que la rendición de cuentas contribuye con que la organización pueda evaluar en qué medida los objetivos trazados se están cumpliendo, y/o identificar con tiempo si las estrategias implementadas (metodologías, marcos conceptuales, alianzas, actividades) para alcanzarlos deben cambiar y mejorar.

Las organizaciones apuntaban que no existe una relación directa de causa-efecto entre la rendición de cuentas y mejor sostenibilidad económica, ya que ésta se encuentra determinada por varios factores externos: mayor competencia por los pocos fondos de la cooperación internacional en Costa Rica, pocas organizaciones reconocidas por el Estado para ejecutar fondos públicos, carencia de una cultura general de donación por parte de la ciudadanía, limitado aporte económico de la empresa privada a las organizaciones, entre otros.

Por otro lado, se reconoce que la sostenibilidad económica en muchos casos depende de las estrategias o características propias de las organizaciones: si venden servicios, si reciben cuotas de membresía, si realizan actividades productivas o si ejecutan proyectos con la cooperación, entre otras; y que éstos tienen relación directa con la credibilidad de los interesados directos y actores clave, y por el desempeño organizativo (calidad de los servicios, cumplimiento de objetivos) donde la rendición de cuentas juega un papel importante.

Un ejemplo ilustrativo de cómo la rendición de cuentas puede alcanzar los objetivos de mejorar el desempeño organizativo y la legitimidad/credibilidad:

*“Realizamos una planificación estratégica participativa, la hemos visto como un proceso de planificación pero también de rendición de cuentas. Antes hacíamos evaluaciones anuales con la Junta y programábamos el otro año. Pero hace dos años una compañera participó de un taller sobre planificación estratégica (invitado por una red de salud centroamericana). Ella trajo la idea a la Junta, y la Junta lo aprobó como un proceso para fortalecer la participación. Para esto se nombraron representantes por grupos y se estableció una comisión para crear el modelo que se iba a implementar y pidieron por grupo beneficiario un diagnóstico de sus necesidades, actividades y priorización de problemas. La comisión realizó una sistematización de la información y eso se llevó a un encuentro de 3 días (dos personas por organización). Se realizó una exposición, y se aplicaron algunas técnicas, se revisó la misión, los objetivos, los programas, los proyectos y el estatuto legal, y se concluyó con un plan quinquenal, y se definió una evaluación anual. La planificación estratégica se llevó a una asamblea de socias, y la comisión realizó un video de sistematización de la organización...Fue exitoso porque hubo mucha motivación, mayor participación, aumento del voluntariado, innovación en proyectos, mayor credibilidad a nivel de la comunidad, de la empresa privada de la emisora local, de las universidades, e instituciones” (Asociación Mujeres Unidas en Salud y Desarrollo).*

### **3) Promover el aprendizaje y madurez organizativa**

Otro objetivo identificado fue el de promover el aprendizaje y madurez organizativa, para el cual la rendición de cuentas fue considerada muy importante para lograr alcanzarlo. También se indicó que para lograr promover el aprendizaje y madurez organizativa, la rendición de cuentas tendría necesariamente que contar con ciertas características: a) ser participativa, b) ser un proceso de retroalimentación constante y; 3) que sus resultados puedan traducirse en cambios organizativos.

Más adelante se retomarán otras características identificadas en el análisis de los mecanismos que aportan al aprendizaje y madurez organizativa.

Para los y las participantes, este tipo de rendición de cuentas puede contribuir específicamente a:

- Generar procesos de intercambio de conocimientos, es decir que *“la espuela se convierta en escuela”*.

- Fortalecer capacidades internas de auto-evaluación y auto-crítica. En este sentido *“es lindo decir la verdad, pero muchas veces no sabemos qué hacer con ella”*.
- Innovar procesos y proyectos que incorporen lecciones aprendidas: *“podemos evaluarnos e identificar problemas, errores; pero es necesario hacer los cambios para no tropezar dos o más veces con la misma piedra”*.

Para alcanzar este objetivo, se expresó que era necesario revisar las prácticas organizativas existentes que obstaculizan el aprendizaje y madurez organizativa.

*“El aprendizaje y madurez organizativa implica una transformación que viene de adentro hacia fuera, y no al revés, por lo tanto debemos de mirar actitudes y cambio de actitudes en las personas que están en la organización. Para este cambio se requiere de un proceso que sea también facilitado por la organización, debe haber un desarrollo de conciencia colectiva simultánea, entonces debe de establecer la necesidad de la organización de formar recurso humano que participa en la organización y que la organización le esté dando a esa persona información permanente para que produzca ese cambio, y que debe acompañarse con el aprendizaje permanente y la innovación permanente”* (Relatoría grupo 1 de la actividad de devolución y retroalimentación).

#### **4) Generar un impacto social – una transformación cultural**

En cuanto a este objetivo, se identifican aspectos como:

- Empoderamiento de la ciudadanía: petición y rendición de cuentas, auditoría social.
- Cultura de transparencia: información pública, veraz y accesible.
- Posicionamiento del sector (agendas, temas, políticas públicas, necesidades, derechos).
- Imagen positivo de las OSC: medios para medir y visibilizar el impacto social, político y económico que se ha logrado desde el sector.
- Prevención de la corrupción y malas prácticas a todos los niveles de la sociedad.

Si bien existen avances importantes en el empoderamiento de la ciudadanía para pedir cuentas a instituciones públicas y empresas privadas, éste fue considerado como uno de los objetivos más difíciles de alcanzar porque depende no sólo de

las organizaciones, sino de todos los otros actores políticos, sociales y económicos.

*“El mayor reto para nuestro grupo tiene que ver con la transformación cultural, porque por un lado nuestras organizaciones requieren una capacidad institucional, capacidades instaladas para poder incidir en esa transformación cultural pero también para poder cumplir con nuestros objetivos, y poder decirle a la población en qué estamos cumpliendo y en qué no estamos cumpliendo. El otro punto que nos parece bastante importante tiene que ver con el contexto en el que nos estamos moviendo, en el que actualmente tenemos claras evidencias de corrupción, como lo que ha estado pasando claramente en la Asamblea Legislativa en este momento. Entonces, estos casos de corrupción inciden en la imagen de la realidad que tiene la gente y en general la falta de credibilidad de lo que hacen las instituciones públicas, privadas, las organizaciones sociales, y si a esto le sumamos las pocas capacidades de rendir cuentas entonces se dificulta el alcance de este objetivo”* (Relatoría grupo 5 de la actividad de devolución y retroalimentación).

A pesar de que las organizaciones no son las responsables únicas de lograr una transformación cultural, se evidenció que si somos responsables de asumir el reto de la transformación cultural dentro del sector de sociedad civil organizada: *“Vemos que efectivamente hay internamente acciones de rendición de cuentas, sin embargo no se ha generado una cultura donde las organizaciones asuman la rendición de cuentas en la vida cotidiana, o sea se trabaja básicamente en elaborar informes, porque tenemos que hacer una evaluación anual o semestral, pero no como algo cotidiano, y que además no solo involucre a las jerarquías o coordinadoras de proyectos, sino que incluya a todos los/las compañeros/las que aportan insumos para elaborar esos informes y a las personas que son beneficiarias de las acciones que están insertas en los mismos”* (Relatoría grupo 6 de la actividad de devolución y retroalimentación).

Con base a la información sistematizada del proceso, las investigadoras identifican cuatro ejes críticos para alcanzar los objetivos planteados:

1. Acceso a recursos (técnicos y financieros) y apropiación de medios: *“Uno de los retos es la obtención de recursos económicos de la cooperación externa y del gobierno (y la empresa privada) porque hemos sido muchas las organizaciones que hemos cumplido con tratar de resolver problemas que el gobierno no ha podido resolver.”, “...la falta de recursos implica en cuanto a la rendición de cuentas no poder acceder a la página Web porque no tienen recursos, o no poder generar los estados financieros porque todo eso implica recursos. Sabemos que tenemos muchísimas organizaciones de mujeres que no son sujetas de crédito”*

2. Construcción de relaciones horizontales y de co-responsabilidad con las contrapartes, beneficiarios/as y actores clave que apoyan el logro de la misión de las organizaciones: *“...pensamos que las relaciones entre las organizaciones y las agencias de cooperación debe ser una relación de carácter horizontal, no eso de arriba hacia abajo, o abajo hacia arriba; o son relaciones de fraternidad y de transparencia o la cosa no funciona. Entonces eso es un reto, de que las organizaciones no entremos ya pidiendo perdón porque le estamos pidiendo plata, sino que les estamos pidiendo plata porque hay necesidades que cumplir y para eso estamos las organizaciones, entonces un reto es exigirle a la agencia de relacionarse de forma transparente y de igual a igual, “...la rendición de cuentas debe verse como un proceso de retroalimentación, que implica dos o más actores, y donde existe co-responsabilidad y correspondencia, sino no funciona”.*
3. Creación e implementación de iniciativas de auditoria social y fortalecimiento organizativo para el sector: *“...sería importante poder trascender la etapa del diagnóstico y poder avanzar hacia la construcción de un protocolo o guía sobre la rendición de cuentas en las organizaciones sociales, de forma tal que exista ya un instrumento que con el tiempo logre generarse que todas las organizaciones cuenten con ese instrumento y que les facilite la forma de rendir cuentas, “...otro reto es la de fortalecer las capacidades humanas, profesionales y técnicas del equipo de trabajo para lograr las metas que nos hemos planteado, evitando los conflictos de poder y de género, porque esto lo que hace es restarle resultados exitosos”, “Hablamos de que se requiere de educación política, hay que desarrollar una cultura para la rendición y petición de cuentas”, “es necesario ampliar espacios de sensibilización sobre el tema de rendición de cuentas, o una escuela de formación y fortalecimiento organizativo enfocada a la rendición de cuentas...”.*
4. Innovación de mecanismos para la rendición de cuentas: *“hay una gran variedad de grupos sociales con los cuales nos relacionamos las organizaciones, y que estos grupos tienen diferentes expectativas con respecto a nuestro trabajo y a nuestro desempeño, entonces se ve necesario tener diversos mecanismos, o que busquemos formas creativas para poder rendir cuentas a estos diversos grupos. Decía una compañera “hay muchos ojos puestos en las organizaciones, y esto a veces dificulta poder quedarle bien a todo mundo”.*

### c. ¿Hacia quiénes rendimos cuentas las organizaciones?

Es importante exponer que la diversidad de actores a los cuales las organizaciones rinden cuentas es tan amplia y diversa como el mismo sector de sociedad civil organizada: organizaciones que trabajan diversas temáticas: ambientales, de mujeres, de derechos humanos; organizaciones que se constituyen de diversa forma: cooperativas, sindicatos, asociaciones, fundaciones, redes, coaliciones; organizaciones que tienen como actividades: proveer servicios, incidir políticamente, capacitar, investigar, etc. También contamos con la variable de alcance geográfico: comunal, provincial o regional, nacional e internacional.

La rendición de cuentas se considera íntimamente relacionada con los múltiples actores que interactúan con las organizaciones, ya sean éstos internos o externos. Responder a esta multiplicidad de actores es un reto importante identificado por las organizaciones.

En términos generales, la mayoría de los/las participantes consideró que las OSC rinden cuentas primordialmente a los siguientes actores:

- **Actores internos:** Afiliados/as, asociados/as, juntas directivas, personal, pasantes/voluntarios(as).
- **Contrapartes y/o beneficiarios/as:** otras organizaciones, líderes comunales, comunidades, usuarios.
- **Alianzas:** Redes, federaciones, movimientos sociales, academia (ya sean nacionales o internacionales).
- **Donantes / financiadores(as):** generalmente agencias y organizaciones de cooperación para el desarrollo.

Y en menor medida al Estado y sus Instituciones, a las empresas privadas y a la sociedad en general.

Durante el espacio de intercambio de conocimientos, las organizaciones participantes elaboraron un mapa de actores a los cuales rinden cuentas identificando las siguientes variables:

- ✓ Los actores que tienen influencia sobre la forma en que rinden cuentas las organizaciones.

- ✓ Los actores que solicitan, acuerdan o exigen la rendición de cuentas de las organizaciones.
- ✓ Los actores que no pide expresamente la rendición de cuentas de las organizaciones pero la recibe.
- ✓ Los actores clave para lograr la misión y objetivos de las organizaciones.

Los resultados determinaron que:

- ✓ Los actores internos, los donantes, beneficiarios y contrapartes son considerados clave para lograr la misión y objetivos de la organización y tienen mayor influencia en la forma en que se rinden las cuentas.
- ✓ Las contrapartes y los beneficiados usualmente no son los que acuerdan/piden/exigen la rendición de cuentas de las organizaciones.
- ✓ Los actores internos y los donantes son los actores que usualmente acuerdan/piden/exigen la rendición de cuentas.
- ✓ El Estado y sus instituciones, las empresas privadas y otros actores tienen poca influencia sobre la forma en que la organización rinde cuentas, y usualmente no la acuerdan/piden/exigen.

Cabe aclarar que en el caso del Estado la rendición de cuentas puede ser puntual por aspectos de constitución legal, o bien más directa si las organizaciones ejecutan proyectos y programas con sus instituciones.

**d. ¿Cuáles son los mecanismos para la rendición de cuentas que existen en las organizaciones y cómo se utilizan?**

En general, las organizaciones implementan diversos tipos de mecanismos para la rendición de cuentas que van desde aquellos de corte informativo a los de corte evaluativo.

La mayoría de las organizaciones identificaron 9 mecanismos para la rendición de cuentas que más se utilizan en el sector:

- Informes narrativos y financieros (periódicos)

- Asambleas
- Reuniones internas, abiertas y ampliadas
- Sistematizaciones
- Boletines
- Evaluaciones (internas y externas)
- Auditorias financieras
- Sistemas de monitoreo y evaluación
- Espacios en medios locales y nacionales

Cuando se analizaron estos tipos de mecanismos, las organizaciones consideraron que muchos de ellos no permiten un proceso de retroalimentación (boletines) y que implican mucha inversión de recursos financieros para aplicarlas (evaluaciones externas).

Durante el espacio de intercambio de conocimientos, las organizaciones participantes identificaron procesos de rendición de cuentas que han resultado exitosas desde sus propias experiencias.

En general, los casos exitosos planteados implicaron:

- ✓ La determinación de plantear un proceso o mecanismo de rendición de cuentas diferente a una exigencia o solicitud del donante.
- ✓ La innovación que hacen las organizaciones respecto a mecanismos más técnicos y tradicionales.
- ✓ La apertura y voluntad política interna para acercar a diversos actores a decisiones estratégicas de la organización.
- ✓ El reconocimiento de que actores externos pueden acompañar y apoyar el aprendizaje interno de la organización.
- ✓ La claridad de que las necesidades y prioridades de las contrapartes (o grupos y comunidades beneficiarias) deben estar incorporadas a las estrategias organizativas.

De los resultados extraídos del espacio de intercambio de conocimientos y de los cuestionarios, las organizaciones determinaron que los mecanismos existentes apoyan el logro de objetivos organizacionales, sin embargo su potencial no se alcanza completamente para alcanzar los objetivos propuestos en el apartado anterior, pues es necesario que cumplan con las siguientes características:

1. Ser sencillos de aplicar y entender
2. Ser accesibles a la diversidad de actores con los que se trabaja
3. Ser transparentes
4. Que incorporen procesos de seguimiento
5. Que incluyan lecciones aprendidas
6. Ser participativos, que permitan la retroalimentación
7. Que tengan sello propio, donde haya cabida para la innovación
8. Que provean información clave (veraz y oportuna) para la toma de decisiones y cambio de prácticas.
9. Ser más cualitativos que cuantitativos
10. Ser negociables con los diversos actores clave de la organización

Las agencias y organizaciones de cooperación para el desarrollo, consideran que la rendición de cuentas debe permitir correcciones sobre la marcha; ser transparente; darse en un clima de confianza, donde las organizaciones pueden poner sobre la mesa sus problemas y buscar soluciones; ser un proceso continuado; permitir la retroalimentación; incorporar mecanismos sencillos de utilizar, de comprender y de fácil acceso; ser un proceso que no amenace el tiempo y los recursos para el trabajo de campo. *“A veces las organizaciones se sienten ahogadas con tantos informes, y le restan tiempo al trabajo de base, de campo”.*

Tanto las organizaciones como los donantes, coinciden en que los mecanismos deben ser negociados y construidos conjuntamente. Sin embargo, cuando revisamos los mecanismos utilizados, muchos de ellos no cumplen esta expectativa. Como ejemplo, podemos mencionar los formatos ya establecidos: los marcos lógicos y los informes técnicos, muchos de los cuales se elaboran por proyectos y no como una herramienta de monitoreo y evaluación de la organización en su conjunto.

Por otro lado, se pueden identificar algunos esfuerzos de los donantes por negociar mecanismos para la rendición de cuentas:

*“En cuanto a mecanismos, lo que estamos haciendo desde hace 2 o 3 años es ver precisamente cómo se puede medir resultados, en este sentido no queremos imponer un sistema de monitoreo, entonces lo que hacemos es que con todas las contrapartes definir conjuntamente algunos indicadores más representativos de su programa de 3 años o 2 años durante el contrato con nosotros: cuáles son algunas cosas que están haciendo, y que se podrían medir o bien en los grupos con los cuales está trabajando, o también sobre cambios en la organización misma”.*

En general, las agencias y organizaciones de cooperación para el desarrollo indicaron que la rendición de cuentas de las organizaciones hacia los donantes depende de:

1. El tipo de relación entre los actores: ¿es flexible? ¿hay confianza? ¿hay acompañamiento? ¿respetan los donantes la autonomía de las organizaciones?
2. El peso que tiene el apoyo al logro de los objetivos y misión de la organización: ¿es apoyo puntual? ¿es apoyo institucional?
3. Las características del donante: ¿son una ONG en su país? ¿son instituciones con dependencia a los ministerios de cooperación o relaciones exteriores? ¿son bancos? ¿son consorcios internacionales? ¿son grandes o pequeños financiadores?

**e. ¿Cómo es tratado el tema de la rendición de cuentas por parte de los medios de comunicación?**

En general, el monitoreo de medios se enmarca en un contexto político y social de mucha tensión, debido a enfrentamientos respecto a el modelo de desarrollo solidario y el estado social de derecho que nos ha caracterizado, en contraposición a sectores económicos y políticamente poderosos que impulsan el neoliberalismo y su proyecto de aprobación del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos.

Siendo Costa Rica un país que ha construido una institucionalidad pública importante para proveer servicios e implementar programas sociales, el tema del manejo de fondos y recursos públicos en las noticias sobre la rendición de cuentas es significativo (ver ejemplo 1 en anexo 7). También son relevantes las noticias que hacen referencia a las intenciones o acciones por privatizar los servicios y empresas públicas (ver ejemplo 2 en anexo 7).

Otro tema de relevancia en cuanto a las noticias relacionadas con la rendición de cuentas, es el de Derechos (humanos y constitucionales) donde la intervención internacional y judicial prueba ser significativa. Tales son los casos de violación a los derechos sindicales en el sector privado, casos relacionados con xenofobia,

violación a derechos laborales, discriminación, entre otros (ver ejemplo 3 en anexo 7).

En cuanto al tema de sociedad civil organizada, existen noticias donde las organizaciones se interpelan entre sí, pidiendo cuentas sobre su legitimidad y/o representatividad (ver ejemplo 4 en anexo 7). Por otro lado, existen noticias donde las OSC rinden cuentas sobre su posicionamiento político o decisiones internas (ver ejemplo 5 en anexo 7), y el caso específico que reconoce los beneficios que da la rendición de cuentas a una OSC (ver ejemplo 6 en anexo 7).

En cuanto al tema de mayor relevancia sobre noticias de rendición de cuentas, “Influencia ideológica / Influencia en la opinión pública”, se encuentran casos donde la ciudadanía denuncia públicamente situaciones como: discurso presidencial contradictorio, tergiversación de la información por parte de los medios de comunicación, el tráfico de influencias y proselitismo (ver ejemplo 7 y 8 en anexo 7).

Otros factores relevantes identificados en el monitoreo de medios son:

- 1) Las OSC son visibilizadas como actores influyentes en el monitoreo y denuncia pública de casos de corrupción y/o violación de derechos en instituciones públicas y en el sector empresarial. Particularmente se visibiliza más el rol de los sindicatos de los sectores públicos y sindicatos de segundo piso, seguidos por las asociaciones de desarrollo comunal.
- 2) La rendición de cuentas de las OSC es de carácter voluntario mediante declaraciones públicas o a través de mecanismos de evaluación.
- 3) El manejo de fondos públicos y casos de corrupción en la función pública presenta intervención judicial o internacional en la mayoría de los casos.
- 4) Son pocos los ejemplos sobre acciones y mecanismos de prevención y motivación para la rendición de cuentas de las instituciones públicas y privadas. Se percibe que la petición de cuentas por parte de algunas instituciones u organizaciones y ciudadanía es significativa, sin embargo las acciones y mecanismos para crear una cultura general para la rendición de cuentas y transparencia se visibilizaran poco.
- 5) La mayoría de los casos sobre mal manejo de fondos o irregularidades en concesiones o permisos involucra a funcionarios públicos, municipalidades y empresas privadas (ver ejemplos 9 y 10 en anexo 7).

- 6) La intervención de instituciones u organizaciones internacionales refleja que existen importantes nexos que han establecido ciertos sectores sociales y evidencia la importancia para Costa Rica, de haber firmado y ratificado todos los acuerdos y convenios internacionales clave.

Es necesario destacar que cualquier análisis de medios está atravesado por una coyuntura específica que determina el enfoque de los medios de comunicación y sus ediciones. En momentos de tensión social es aún más evidente el papel de los medios de comunicación como aparato ideológico que transmite a la opinión pública el discurso dominante, que incluye los intereses de los grupos detentadores del poder.

De manera que este monitoreo da cuenta de un momento histórico y contextual determinado en el cual se ha podido observar lo siguiente:

En términos generales los medios de comunicación monitoreados visibilizan a la sociedad civil organizada y a los Ministerios (e instituciones adscritas) muy por encima de otras organizaciones o instituciones cuando se trata de noticias referidas a la rendición de cuentas y transparencia. Se visibilizan mayores esfuerzos de denuncia e intervención que acciones que eduquen para transformar la cultura hacia la transparencia y rendición de cuentas (motivación, capacitación, participación, etc.). Es importante mencionar los resultados de una encuesta de la Universidad de Costa Rica que estudia el nivel de tolerancia hacia los actos de corrupción, el cual determinó que la población costarricense no sólo considera que la corrupción se encuentra arraigada en la sociedad, sino que además percibe con pesimismo la lucha contra ésta.

Conocer que existen instituciones u organizaciones que denuncian y sancionan a los responsables de actos de corrupción y violación de derechos indudablemente genera la sensación de que no todos son impunes; sin embargo ya se ha demostrado que la sanción o castigo no provoca por sí misma cambios significativos en la reducción de actos de corrupción u otros delitos; son imperativos otros procesos culturales y sociales para promover los principios de transparencia, el derecho de pedir cuentas y la responsabilidad de rendirlas, donde todos los sectores sociales, políticos y económicos deberían estar involucrados.

Los medios de comunicación son una fuente importante para que la ciudadanía se informe sobre la realidad nacional, sin embargo es responsabilidad de sus

dueños asegurar la diversidad de opiniones, propuestas y actores que la componen. Si esto no es posible, los medios deberían rendir cuentas sobre su posicionamiento y responsabilidad en el manejo de la información hacia la sociedad, sobre todo aquellos medios que tienen los recursos para colocar y promover su publicación a nivel nacional.

Es importante dar reconocimiento a los esfuerzos de comunicadoras y comunicadores que asumen su responsabilidad social de denunciar actos de corrupción y violación a los derechos humanos y constitucionales. Asimismo, es necesario reconocer a los medios que abren sus espacios a la ciudadanía organizada para plantear sus opiniones y propuestas sobre agendas de desarrollo y fortalecimiento de la democracia participativa.

**f. ¿Cuáles son algunas condiciones que facilitan o dificultan la rendición de cuentas de las organizaciones?**

Las condiciones que facilitan o dificultan la rendición de cuentas identificadas están relacionadas generalmente con aspectos internos de las organizaciones, a saber:

1. La voluntad política de las personas tomando decisiones en una organización para rendir cuentas de forma transparente.
2. Flexibilidad para transformar procesos y prácticas organizativas.
3. Congruencia entre la práctica interna y lo que se exige hacia afuera: equidad de género, democracia participativa, derechos laborales, etc).
4. Nivel de importancia que se le da a la rendición de cuentas dentro de la agenda o políticas de la organización.
5. La madurez organizacional y personal que permite la crítica y autocrítica, así como la apertura de espacios organizacionales para recibir preguntas y darles respuesta.
6. Los tipos de liderazgos que se ejercen en la organización.
7. Claridad en la misión, los objetivos y las estrategias de la organización.
8. Nivel de involucramiento y participación de los beneficiarios y actores clave en las actividades, espacios de toma de decisiones y proyectos de la organización.

En cuanto a factores que obstaculizan una cultura de transparencia y rendición de cuentas en la sociedad, las organizaciones identificaron los siguientes:

1. Cuando el modelo de democracia representativa impera sobre el modelo de democracia participativa.
2. Cuando existen contextos represivos y el entorno es amenazante.
3. Cuando existe poca participación ciudadana y pobre apropiación de los mecanismos institucionales para realizar denuncias.
4. Cuando existe impunidad en casos de corrupción, tanto en el sector público como en el sector privado.
5. Cuando se ocultan agendas (intereses políticos y económicos).
6. Cuando la información pública no está disponible, o no es accesible a la ciudadanía.
7. Cuando se reproducen prácticas y creencias que promueven la corrupción, la impunidad y el desinterés.
8. Cuando los medios de comunicación (de alcance nacional particularmente) son parciales; y/o bien los medios están acaparados por pocas personas o empresas.
9. Cuando existen relaciones de poder entre diversos actores.

#### **g. Buenas prácticas**

En el espacio de intercambio de conocimientos, se identificaron varios casos en las que las organizaciones innovan mecanismos tradicionales y las mantienen como política organizativa para su réplica. Algunos ejemplos: planificación estratégica participativa, espacios multi-sectoriales y sistematizaciones evaluativos.

A pesar de que las actividades de investigación no abarcaron una revisión exhaustiva sobre buenas prácticas existentes en el país, es importante mencionar la iniciativa del sector cooperativo: “Censo Cooperativo” en el que se rinde cuentas de manera colectiva, y se evidencian los avances y retos del sector<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> <http://www.infocoop.go.cr/>

En este sentido, es necesario recalcar que el sector cooperativo cuenta con organizaciones e instituciones nacionales<sup>26</sup> que fomentan el cooperativismo y apoyan iniciativas de investigación-evaluación del sector de forma sostenible (en el tiempo y con recursos).

Sería importante buscar espacios con el sector cooperativo para analizar cómo se generó el censo (instrumentos, recursos) y sobre todo, cuáles han sido los beneficios que hasta ahora, ha generado dentro del sector.

#### **h. Lecciones aprendidas**

Del proceso se puede extraer que existe apertura por parte de las organizaciones para colocar el tema de la transparencia y rendición de cuentas dentro de sus agendas, y replantear el tema no sólo como una responsabilidad sino como una posibilidad de alcanzar un impacto social.

Reflexionar sobre la transparencia y rendición de cuentas de las organizaciones, abre otros temas vinculados al fortalecimiento organizativo, alianzas estratégicas y sostenibilidad del sector.

Abordar preguntas sobre el porqué y para qué de la rendición de cuentas, abre el espacio para plantear objetivos e impactos mayores del sector de sociedad civil organizada, y por lo tanto analizar los mecanismos desde otra óptica: no sólo informar sobre lo que hacemos y con cuánto lo hacemos, sino cómo transformamos prácticas organizativas y culturales mediante la innovación de éstos mecanismos.

A pesar de que son pocas las agencias y organizaciones de cooperación para el desarrollo presentes en el país, la mayoría de ellas considera que los procesos de negociación y acompañamiento son importantes para desarrollar y fortalecer mecanismos para la rendición de cuentas que generen un mayor impacto en el desempeño y aprendizaje organizativo; de igual manera, existe la voluntad y el compromiso de apoyar iniciativas para poder lograr estos procesos.

Se reconoce la rendición de cuentas como una responsabilidad del sector, pero también se reconoce que hace falta movilizar recursos técnicos y financieros para

---

<sup>26</sup> INFOCOOP (Instituto Nacional de Fomento Cooperativo), y CONACCOOP (Consejo Nacional de Cooperativas)

la formación y fortalecimiento de capacidades organizativas que la fomenten. Por ejemplo: uso, acceso y apropiación de medios de información y comunicación, abrir espacios para la creatividad e innovación, fomentar liderazgos democráticos, implementar modelos organizativos flexibles, generar capacidades para el análisis financiero, crear mecanismos sencillos, accesibles y participativos, entre otros.

Se considera importante que para responder a la diversidad de expectativas de los actores clave para el logro de misión y objetivos de las organizaciones, se emprendan iniciativas de rendición de cuentas como sector. En cualquier caso, los mecanismos que se plantean en un nivel de sector, deben ser consensuados y enfocados al fomento de la rendición de cuentas y no al control y sanción.

Esto último permitiría empoderar al sector para negociar con otros actores procesos menos agotadores y costosos, y más propositivos para la rendición de cuentas. Por otro lado, podría integrar y evidenciar cómo el aporte, no sólo de una organización sino el de varias, contribuye a un mayor impacto social.

#### **4. LOS PRÓXIMOS PASOS**

El proceso, aunque breve, ha generado una propuesta de construir una escuela de formación y fortalecimiento organizativo. Esta iniciativa fue retomada y consultada en la actividad de devolución y retroalimentación de resultados, en la que se revisaron propuestas de cómo sería esta escuela y cuáles son las condiciones necesarias para impulsarla.

Si bien existe una gran diversidad de expectativas hacia esta escuela (algunas similares y otras divergentes), los resultados dan una buena base para poder estructurarla.

En este sentido, se identificaron impactos, objetivos, aspectos metodológicos, políticas de coordinación, cobertura, así como condiciones para su funcionamiento.

A continuación se presenta un resumen de la propuesta:

**Impacto esperado:**

- ✓ Fortalecer las capacidades de las organizaciones sociales en términos políticos, económicos y sociales.
- ✓ Contar con una lectura permanente y crítica de nuestra sociedad y que facilite el instrumental necesario para desarrollar el trabajo de las OSC y movimientos sociales.
- ✓ Formar opinión y empoderar a la ciudadanía.
- ✓ Incorporar la rendición de cuentas en el alma de las organizaciones.
- ✓ Potenciar la creación de redes de acción que potencien el desarrollo bajo los principios de la equidad, la igualdad y la transparencia.
- ✓ Canalizar denuncias a nivel nacional e internacional.

**Objetivos:**

- ✓ Fortalecer capacidades organizativas y propiciar una cultura de pedir y dar cuentas.
- ✓ Revisar mecanismos de rendición de cuentas y proponer mecanismos innovadores desde la sociedad civil organizada.
- ✓ Capacitar a capacitadores/as.
- ✓ Fortalecer liderazgos comunitarios.
- ✓ Enfocar la escuela hacia el desarrollo de la innovación y creatividad.
- ✓ Facilitar la creación de redes.
- ✓ Conocer los beneficios de la rendición de cuentas en el trabajo de las organizaciones, y para la sociedad en general.
- ✓ Conocer a profundidad el mundo de las organizaciones de la sociedad civil y sus diferencias.

**Cobertura:**

- ✓ Alcanzar zonas rurales donde las organizaciones cuentan con menos recursos.

- ✓ Regionalizar la escuela por áreas temáticas de interés, para que llegue a los sectores rurales más excluidos.
- ✓ Funcionamiento a distancia, de tal forma que cubra diversas zonas del país.
- ✓ Alcanzar todas las comunidades de Costa Rica.

### **Metodología:**

- ✓ Adaptable a cada contexto y diverso tipo de organizaciones.
- ✓ Enfocada a programas y procesos.
- ✓ Metodologías para el análisis de contexto.
- ✓ No debe ser algo estático, sino más cerca de la idea de formación o capacitación en proceso dinámico y flexible.
- ✓ La rendición de cuentas debe ser un contenido expreso o un módulo de la formación, entre otros aspectos.
- ✓ Romper brechas tecnológicas, acceso a Internet.
- ✓ Metodologías participativas, innovadoras, ajustadas a cada región.
- ✓ Que contemple mecanismos y capacitación de capacitadores.
- ✓ No puede considerarse una propuesta única, corresponde muchas veces a una necesidad de carácter sectorial. La formación no sólo organizativa sino política, que logre un proceso creativo y articulador.
- ✓ Menos ambiciosa, los objetivos son muy amplios. Escuela no solo enfocada a la rendición de cuentas.
- ✓ A veces es difícil ponernos de acuerdo las organizaciones, sería importante que se manejara por módulos.
- ✓ Valorar la capacidad existente en las mismas organizaciones, pues muchas tienen programas de capacitación.
- ✓ Metodología actualizada en rendición de cuentas.
- ✓ Tener gente con experiencias prácticas participando del proceso de formación.
- ✓ Escuela debe acompañar procesos prácticos, no teorizar sobre la rendición de cuentas.

- ✓ Capacitación que incorpore otros temas como incidencia en políticas públicas, no solo el tema de rendición de cuentas.
- ✓ Contar con funcionarios con amplia experiencia en el tema a nivel sectorial.
- ✓ Desarrollarla a partir de módulos sobre temas de fortalecimiento organizativo y rendición de cuentas.

**Población meta:**

- ✓ Enfocada a OSC, donantes e investigadores/as
- ✓ Enfocado en la población joven para la formación
- ✓ Grupos comunitarios
- ✓ Líderes comunitarios

**Actores involucrados:**

- ✓ Universidades
- ✓ Organizaciones que tienen recursos humanos, económicos, etc
- ✓ Agencias de cooperación
- ✓ Municipalidades

**Factores de éxito y condiciones necesarias:**

- ✓ Contar con una base de datos de las organizaciones de sociedad civil.
- ✓ Realizar un diagnóstico de necesidades organizativas para cada región. Para crear un plan de formación más integral.
- ✓ Conseguir suficientes recursos financieros para cubrir los costos de la capacitación.
- ✓ Crear o adaptar metodologías para que sean participativas, innovadoras y estratégicas.

### **Coordinación de la escuela:**

- ✓ Para implementarla, una entidad u ONG central debería recopilar cuáles son los intereses locales al respecto, y con base a la sistematización enfocar el énfasis.
- ✓ Debería existir un foro central de convergencia entre las distintas escuelas para compartir experiencias e ir poco a poco construyendo una institucionalidad y una identidad propia. Alguna organización deberá llevar la iniciativa por algún tiempo y ella deberá diseñar los programas de formación a partir de las necesidades específicas de la ciudadanía, mediante una labor muy creativa y con retroalimentación de esos mismos ciudadanos.
- ✓ Sería de mayor impacto si la escuela se gestionara entre varias organizaciones de distintas zonas del país, especialmente de las zonas rurales y de diversa naturaleza.
- ✓ Las organizaciones coordinadoras deben contar con capacidad articuladora, financiamiento, y compatibilidad política e ideológica con diversos movimientos sociales del país (incluyente y respetuosas de la diversidad).
- ✓ Se debe buscar financiamiento en agencias de cooperación y el Estado.
- ✓ Entre las condiciones necesarias está identificar una ONG que esté dispuesta a asumir esa tarea al menos por un tiempo, hasta que las células locales de la escuela estén en capacidad de reproducir la experiencia. Esta labor conlleva desplazarse, por tanto implica recursos financieros. También implica sistematizar expectativas, promocionar el proyecto en las comunidades y por lo tanto estrategias de comunicación y articulación de redes.

## ANEXOS

## **Anexo 1**

Espacio de Intercambio de Conocimientos

¿Quiénes participaron?

- 1) Aura Jiménez. Liga de Mujeres del Cantón Central de Puntarenas. Provincia Puntarenas.
- 2) Enid Cruz. MUSADE (Mujeres Unidas en Salud y Desarrollo) de San Ramón
- 3) Mario Suazo. Comité Cívico de Cañas. Provincia de Guanacaste
- 4) Ronald Sánchez. Asociación Ramonense para la Conservación del Ambiente. Provincia de Alajuela.
- 5) Susana García. CEJIL (Centro por la Justicia y el Derecho Internacional). Meso América.
- 6) Mario Céspedes. Centro de Estudios y Publicaciones Alforja. Nacional
- 7) Myriam Morales. Centro de Derechos Sociales del Inmigrante. Nacional.

## Anexo 2

### Cuestionario

Nombre de la Organización / Institución:

Nombre de persona llenando cuestionario:

#### I. Conceptualización y objetivos

1. ¿Qué entiende usted o su organización por Rendición de Cuentas?

2. ¿Con qué términos relaciona el concepto de rendición de cuentas?:

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Transparencia                | <input type="checkbox"/> Legitimidad                           |
| <input type="checkbox"/> Obligación                   | <input type="checkbox"/> Ética                                 |
| <input type="checkbox"/> Claridad                     | <input type="checkbox"/> Cumplimiento de plazos, planes, metas |
| <input type="checkbox"/> Participación                | <input type="checkbox"/> Eficacia y eficiencia                 |
| <input type="checkbox"/> Información                  | <input type="checkbox"/> Desempeño                             |
| <input type="checkbox"/> Justicia                     | <input type="checkbox"/> Impacto                               |
| <input type="checkbox"/> Cumplimiento de regulaciones |  |
| <input type="checkbox"/> Otro ¿Cuál? _____            |  |

3. De las siguientes razones por las cuales las organizaciones de la sociedad civil. deben rendir cuentas, por favor indique la valoración: (3) Muy importante, (2) Importante, (1) Poco importante

Porque las OSC movilizan personas y recursos mediante su compromiso con valores sociales y misión de interés público.

Porque las OSC han asumido un importante rol y adquirido responsabilidades mayores en la esfera del desarrollo social y del cambio social.

Por una responsabilidad moral y ética

Porque las OSC cuentan con diversos interesados directos que les piden o exigen cuentas.

- Porque algunas OSC han asumido temas por parte de grupos pobres y grupos excluidos.
- Porque representa los intereses de una comunidad o un sector
- Porque muchas veces las preguntas hacia las OSC son reflejo del cuestionamiento de la legitimidad y la rendición de cuentas de otros actores o instituciones.
- Porque se ha cuestionado la legitimidad y rendición de cuentas del sector por situaciones problemáticas generadas por algunas OSC (casos de corrupción).
- Porque algunas agencias/instituciones han sido blanco de las actividades de incidencia de las OSC.
- Porque administran fondos públicos
- Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

4. ¿Hacia quién o hacia quiénes considera usted que deben rendir cuentas las Organizaciones de Sociedad Civil (OSC)? Tome en cuenta actores internos y externos de las organizaciones.

- Redes a las que pertenecen (nacionales e internacionales)
- Organizaciones de segundo piso a las que pertenecen (federaciones, confederaciones, por ejemplo)
- Donantes (agencias de cooperación)
- Municipalidades
- Beneficiarias/os
- Organizaciones contrapartes
- Instituciones gubernamentales. Por favor indicar los nombres de las instituciones: \_\_\_\_\_
- Partidos Políticos
- Iglesias
- Afiliados/as
- Asociados/as
- Sociedad en general
- Junta Directiva de la OSC

- ( ) Personal de la OSC
- ( ) Las comunidades en las que trabajan
- ( ) Líderes comunales
- ( ) Organizaciones de base con las que trabajamos
- ( ) Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

## II. Mecanismos actuales de rendición de cuentas

5. ¿De los siguientes mecanismos de rendición de cuentas, cuáles cree usted que son los más utilizados por las OSC de Costa Rica?

- ( ) Auditorias financieras
- ( ) Reportes-informes periódicos
- ( ) Sistematizaciones
- ( ) Boletines
- ( ) Planificación estratégica
- ( ) Espacios de consulta
- ( ) Representación de interesados en espacios de decisión
- ( ) Asambleas
- ( ) Sistemas de monitoreo y evaluación
- ( ) Evaluaciones (internas, externas, del sector, específicas por proyecto)
- ( ) Denuncia pública (mecanismos judiciales)
- ( ) Oficinas de reclamos
- ( ) Espacios en medios locales y nacionales
- ( ) Pasantías de donantes
- ( ) Murales informativos
- ( ) Reuniones internas, abiertas, ampliadas
- ( ) Encuentros con contrapartes
- ( ) Investigación evaluativa
- ( ) Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

6. ¿Cuáles son los mecanismos de rendición de cuentas que su organización ha incorporado (o con el que se siente más familiarizado(a))?

- ( ) Auditorias financieras
- ( ) Reportes-informes periódicos
- ( ) Sistematizaciones
- ( ) Boletines
- ( ) Planificación estratégica

- ( ) Espacios de consulta
- ( ) Representación de interesados en espacios de decisión
- ( ) Asambleas
- ( ) Sistemas de monitoreo y evaluación
- ( ) Evaluaciones (internas, externas, del sector, específicas por proyecto)
- ( ) Denuncia pública
- ( ) Oficinas de reclamos
- ( ) Espacios en medios locales y nacionales
- ( ) Pasantías de donantes
- ( ) Murales informativos
- ( ) Reuniones internas, abiertas, ampliadas
- ( ) Encuentros con contrapartes
- ( ) Investigación evaluativa
- ( ) Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

### III. Beneficios de la RC

7. ¿Cuáles son a su criterio, los principales beneficios que conlleva la incorporación de la rendición de cuentas en las OSC?

### IV. Lecciones aprendidas

8. De los siguientes factores ¿Cuáles considera determinantes para el éxito de la rendición de cuentas de las OSC?

- ( ) El nivel de involucramiento-participación de los beneficiarios(as) y actores de la OSC
- ( ) El nivel de seguimiento a las actividades de rendición de cuentas
- ( ) La disponibilidad de recursos
- ( ) El nivel de motivación de los actores (aquellos que colaboran o se benefician de la OSC)
- ( ) Que los mecanismos de rendición de cuentas sean sencillos y claros
- ( ) El nivel de conocimiento o capacidad para aplicar un mecanismo de rendición de cuentas
- ( ) Cuando un mecanismo de RC **no** es burocrático (trámites, formalidades, etc)
- ( ) El nivel de claridad de los objetivos de la rendición de cuentas por parte de las OSC

- ( ) La madurez organizacional o su nivel de preparación para rendir cuentas (la madurez no implica solamente años de existencia)
- ( ) Los tipos de liderazgo que se manejan dentro de la organización (si considera este factor por favor indicar qué tipo de liderazgo lo hace un factor éxito)
- ( ) Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

9. ¿Podría mencionar 3 factores **externos** (de contexto) que más contribuyen y 3 que obstaculizan la promoción de la RC de las organizaciones?

10. ¿Pueden las agencias de cooperación contribuir a la rendición de cuentas de las OSC?

( ) Sí  
¿Cómo?

( ) No

#### **V. Hacia delante- pasos de futuro**

11. Algunas organizaciones han hablado de la posibilidad de crear una escuela de formación y fortalecimiento organizativo para promover capacidades de petición y rendición de cuentas entre otras cosas. Esta idea no se ha concretado en una propuesta aún, sin embargo se ha conversado que debería tener ciertas condiciones: equidad de género en la participación, alcanzar organizaciones de base y en zonas rurales, que no se formalice como una institución, entre otras. ¿Considera usted factible esta iniciativa? ¿Respondería a necesidades reales de las OSC en Costa Rica?

( ) Sí ( ) No

¿Cómo se imaginaría ésta escuela?

12. ¿Participaría o apoyaría su organización esta idea de escuela de formación?

( ) Sí,  
¿Cómo?

( ) No

### Anexo 3

- 1) Verónica Muñoz. Alianza por tus Derechos
- 2) Ema Hilario. CEP Alforja
- 3) Virginia Gutierrez. Junta Directiva de la Liga de Mujeres del Cantón Central de Puntarenas
- 4) Roxana Carvajal. Representante de Grupo de Mujeres
- 5) Manuel Calderón. Movimiento Comunal Autónomo Costarricense
- 6) Cristina Santamaría. Defensora popular, líder comunal
- 7) Luis Emilio Hernández. Red de Violencia Intrafamiliar
- 8) Roxana Salazar. Transparencia Internacional
- 9) Johanna Soto. Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS)
- 10) Teresa Robles. Comisión de Trabajo de la Liga de Mujeres del Cantón Central de Puntarenas
- 11) Fabio Rojas. Fundación Instituto de Liderazgo en Desarrollo Local
- 12) Guillermo Chacón. Diaconia - Iglesia Luterana
- 13) Lidiethe Madden, Asociación ANDAR

## Anexo 4

### Pauta de entrevista para donantes y agencias de cooperación internacional

1. Existen varias definiciones de rendición de cuentas o Accountability. Estas definiciones nacen desde las ciencias políticas y están muy enfocadas a la obligación de los gobiernos a dar explicaciones a sus representados. En sus propias palabras ¿Cómo definiría usted la rendición de cuentas?
2. La Rendición de Cuentas o Accountability es un tema que ha cobrado mucha fuerza no sólo a nivel gubernamental, sino también en el escenario de las organizaciones de la sociedad civil. En el caso de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), ¿por qué cree usted que deben rendir cuentas?
3. Uno de los temas que hemos abordado es la diversidad de actores a los cuales las OSC rinden cuentas. En su opinión ¿Hacia quién o quienes tienen que rendir cuentas las OSC? Y ¿Por qué? (para cada actor identificado). De los actores mencionados, cuál debería priorizar las OSC.
4. ¿Cuáles mecanismos de rendición de cuentas espera su institución que implementen las OSC con quienes trabaja? . En este sentido nos gustaría que nos ampliara: las virtudes y deficiencias de estos mecanismos.
5. ¿Considera que los mecanismos mencionados son sencillos, poco costosos y efectivos? (o existe una variación, por ejemplo que son sencillos pero costosos?)
6. ¿Qué acciones realiza su institución para promover la rendición de cuentas de sus OSC contrapartes?
7. ¿Cuáles son los mecanismos por los cuales su propia institución rinde cuentas? ¿Hacia quiénes rinde cuentas su institución? ¿Por qué deben rendir cuentas las agencias u organizaciones de cooperación internacional? (la razón principal)
8. Para usted ¿cuáles son los beneficios concretos que conlleva la incorporación de la rendición de cuentas? Específicamente respecto a las organizaciones de la sociedad civil.

9. ¿Qué factores internos a las OSC contribuyen u obstaculizan la rendición de cuentas?
10. ¿Qué factores externos contribuyen u obstaculizan la rendición de cuentas de las OSC?
11. A su entender ¿Cuáles son las entidades (desde instituciones gubernamentales, académicas, OSC, etc) en este país que están liderado el tema de la rendición de cuentas?
12. Algunas organizaciones hemos conversado sobre la necesidad de sensibilizar más al sector sobre el tema de rendición de cuentas, transparencia y legitimidad, e ir trabajando una propuesta de una Escuela de Formación y Fortalecimiento de las Organizaciones enfocada a la rendición de cuentas (desde la supervisión financiera, hasta la generación y sostenibilidad de mecanismos de rendición de cuentas más integradoras de la diversidad de contrapartes y beneficiarios). ¿Estaría dispuesta su organización a contribuir o a participar de esta iniciativa? ¿De qué forma?

¿Quisiera ampliar más? ¿Agregar algo a esta entrevista?

## Anexo 5

Contactos de agencias y organizaciones de cooperación para el desarrollo para las entrevistas:

- 1) Betsy Murray, FOMIN-BID
- 2) Dineke van den Oudenalder, HIVOS
- 3) Rocío Pérez, FUNDECOOPERACION
- 4) Orlando Amaris, FOSBAS
- 5) Linda De Donder, VECO
- 6) Shirley Mesén, FOMIC
- 7) Eduardo Mata, PNUD
- 8) Javier Carmona, AECI
- 9) Emily Fintel, AVINA

## Anexo 6

Lista invitados/as a la actividad de devolución y retroalimentación de resultados

	Nombre	Organización	Asistió
1.	Wilmar Matarrita	FEDEAGUA	
2.	William Allen	FEDEAGUA	
3.	Silvia Chávez	CEDARENA	
4.	Nancy Boye	Red de Mujeres para el Desarrollo	
5.	Olga Parrado	Red de Mujeres para el Desarrollo	
6.	Jorge Balbis	ALOP	
7.	Yessenia Morales	FUPROVI	
8.	María Ester Mejía	FUPROVI	
9.	Jorgeli Rodríguez	Red Ecoturismo Indígena	
10.	Luis Zuñiga	Corredor Biológico / Red Talamanca	
11.	Ronald Alfaro	Proyecto Estado de la Nación	X
12.	Sandra Salazar	Voces Nuestras	X
13.	Pablo Cárdenas	FECON	
14.	Isabel MacDonald	Amigos por la Paz	
15.	Lidiethe Madden	ANDAR	X
16.	Adilia Solís	Cenderos	
17.	Miriam Morales	Cenderos	
18.	Martín Rodríguez	ANEP	
19.	Marta Zuñiga	UNIMUJER	X
20.	Mireya Jiménez	UNIMUJER	X
21.	Aminta Ortiz	Red de Mujeres Migrantes	
22.	Luis Emilio Hernández	Red de Violencia Intrafamiliar	
23.	Manuel Calderón	Movimiento Comunal Autónomo	
24.	Johanna Soto	IMAS San Ramón	
25.	Cristina Santamaría	Defensora popular / líder	X
26.	Roxana Carvajal	Representante Grupo de Mujeres Puntarenas	X
27.	Aidalí Granados	Liga Mujeres Puntarenas	X
28.	Carmen Zuñiga	Grupo Chacarita (Puntarenas)	
29.	Teresa Robles	Comisión de trabajo, Liga	
30.	Sonia Trigueros	CEDCAS	X
31.	María Alejandra Díaz	CEDCAS	X
32.	Ema Hilario	Cep-Alfoja	
33.	Marieta Uitdewilligen	Embajada Holanda	
34.	Betsy Murray	FOMIN BID	
35.	Juan Pablo Solís	HIVOS	X
36.	Roxana Salazar	Transparencia Internacional	X

	Nombre	Organización	Asistió
37.	José Pablo Ramos	Transparencia Internacional	X
38.	Orlando Amaris	FOSBAS	
39.	Shirley Mesén	FOMIC	
40.	Eduardo Mata	PNUD	
41.	Miguel Eduardo Arguedas	Asamblea de Trabajadores/as del BP	X
42.	Víctor Pagani	Asamblea de Trabajadores/as del BP	
43.	Oscar Monge	Asamblea de Trabajadores/as del BP	
44.	Mario Céspedes	CEP-Alforja	X
45.	Carlos Penske	CEP-Alforja	X
46.	Susana García	CEJIL	
47.	Eusebio Choy	Finca Educativa Talamanca	
48.	Javier Carmona	AECI	
49.	Ronald Sánchez	ARCA	
50.	Carlos León	Defensoría de los Habitantes	X
51.	Rafael Luna	AVINA	
52.	Rocío Pérez	Fundecooperación	X
53.	Flor María Garita	UCR – Vicerectoría de Acción Social	X
54.	Arthur Samuels	Proyecto Caribe	X
55.	Grettel Gamboa Fallas	Diaconía ILCO	X
56.	Hilda Picado	ADC (Asociación Demográfica Costarricense)	
57.	Linda De Donder	VECO	
58.	Sandra Galbusera	VECO	
59.	Luis Diego Marín Schumacher	APREFLOFAS	
60.	Mario Suazo	Comité Cívico de Cañas	X
61.	Juan Arguedas	COPROALDE (producción orgánica)	
62.	Aura Jiménez	Liga de Mujeres de Puntarenas	
63.	Enid Cruz	MUSADE (Mujeres, Salud y Desarrollo)	
64.	Verónica Muñoz	Alianza por tus Derechos	
65.	Andrea Méndez	Semanario Universidad	X
66.	Ciska Raventós	Instituto de Investigaciones Sociales – UCR	
67.	Eva Carazo	MAOCO	
68.	José Rogelio Vargas	ADER (Península de Osa)	
69.	Sergio Fernández	Asociación de Medios Alternativos	
70.	Abelardo Morales	FLACSO	
71.	Ernesto Jara	Fundación Arruko	
72.	Gustavo Blanco	CEDECO	
73.	Omar Salazar	ASEPROLA	
74.	Ana Araya	Fútbol por la Vida	X
75.	Laura Quirós	Fútbol por la Vida	X
76.	Grace García	COECOCEIBA	X
77.	Lara Blanco	PNUD	

	Nombre	Organización	Asistió
78.	Juan Carlos Mendoza	Tambo Mundo	
79.	Mirna Hernández	Coordinadora de Proyectos Populares en Salud	X

## Anexo 7

### Ejemplo 1:

*“El Ministerio de Educación Pública gira unos 7000 millones de colones al año para pagar la planilla de centros educativos privados sin saber con exactitud cuánto destina a cada institución y si se justifica esa ayuda. Los beneficiarios son escuelas y colegios, así como escuelas de atención integral para personas adultas con discapacidad. La mayoría son dirigidas por organizaciones religiosas.” Mercedes Agüero R. (sábado 16 de setiembre del 2006). MEP paga a ciegas planilla de colegios privados. La Nación, 8A*

### Ejemplo 2:

*“Cuestionan concesión a Naviera Tambor. Sospechan tráfico de influencias por presencia de donante de campaña presidencial. Una competencia comercial desigual, debido a posibles irregularidades mantienen a la Asociación de Desarrollo Integral de Paquera y a la empresa Naviera Tambor SA del español Grupo Barceló, por la continuación de la concesión directa del muelle turístico y la explotación del ferry de Paquera en Puntarenas.” María Flores Estrada (12 de octubre del 2006). Cuestionan concesión a Naviera Tambor. Semanario Universidad, p.3*

### Ejemplo 3:

*“Supuestas violaciones de las garantías laborales, como la libre asociación sindical y la eliminación de convenciones colectivas en las empresas productoras de banano y piña trajeron hasta nuestro país a los representantes de la Cadena Comercial Noruega Bama, para pedir explicaciones a la compañía Dole Standard Fruit Company de Costa Rica SA, su principal proveedor tico” Paola Hernández Chavarría (viernes 22 de setiembre del 2006) Noruegos piden cuentas a exportadora de banano. Diario La Extra, p.5*

### Ejemplo 4:

*“Representantes de 13 Asociaciones de Desarrollo de los pueblos indígenas visitaron las instalaciones del Grupo Extra para dejar clara su total oposición al proyecto de ley “Desarrollo Autónomo de los Pueblos Indígenas” y a la consulta que se ha realizado en 23 territorios por parte de la Mesa Nacional Indígena”*

Shirley Sandí (viernes 1 de setiembre del 2006) No quieren proyecto hecho por "blancos". Diario La Extra, p.16

**Ejemplo 5:**

*"Debido a los hechos acaecidos contra los funcionarios de JAPDEVA en la provincia de Limón, el Sindicato de Trabajadores de la Educación Costarricense SEC, hace público su apoyo a sus justas demandas no sólo porque simbolizan al sindicalismo, sino porque somos hermanos en la Confederación Rerum Novarum y en el movimiento internacional por medio de la CIOSL, que dirige la acción reivindicativa y leal establecimiento del salario y trabajo digno."* Firma responsable Gilberto Díaz Vásquez (jueves 5 de octubre del 2006). Campo Pagado: Sindicato de Trabajadores de la Educación Costarricense. En Limón debe reinar la justicia y no la bota militar ¡Adelante SINTRAJAP! Diario La Extra, p.17

**Ejemplo 6:**

*"La rendición clara de cuentas que han realizado durante distintos periodos de su administración son lo que le han permitido a los directivos de la Asociación de Acueductos Rural del Parque de Los Chiles mantenerse al frente de esta asociación"* Luis Ángel Flores (jueves 12 de octubre del 2006). Directivos de acueducto rinden cuentas. Diario La Extra, p.11

**Ejemplo 7:**

*"Analistas destacan contradicción entre discurso pacifista del presidente Arias (y premio Nobel de la Paz) ante la ONU y decreto que facilita la fabricación de armas en el país"* Eduardo Ramírez Flores (28 de setiembre del 2006). Semanario Universidad, p.3

**Ejemplo 8:**

*"Asdrúbal Marín Murillo profesor de Humanidades expresa cómo La Nación SA denigra a las instituciones públicas del pueblo costarricense, ha sacado casos muy particulares de corrupción para deslegitimar la lucha sindical, ha tergiversado informaciones en contra de los miles y hostestos educadores costarricenses y empleados públicos en general"*

Opinión. Asdrúbal Marín Murillo (miércoles 11 de Octubre del 2006) La Nación SA y las Encuestas Milagrosas. Diario La Extra, p.7

**Ejemplo 9:**

*“Agentes del OIJ de la Unidad Anticorrupción bajo la supervisión del Ministerio Público allanaron la municipalidad de Oreamuno en Cartago, así como el banco privado Promérica en San José y dos constructoras también en la capital. Y es que las autoridades investigan el presunto delito de estafa en contra del Estado por más de 3000 millones de colones con bonos de la vivienda, tanto a personas fallecidas como a otras que no cumplían con los requisitos de extrema pobreza”* Vanesa Loaiza y Carlos Aguedas. (viernes 22 de setiembre del 2006). Fiscalía indaga posible fraude con viviendas para pobres. La Nación, 6A

**Ejemplo 10:**

*“Para investigar posibles irregularidades en la concesión de un permiso de construcción en Tamarindo, la Fiscalía local ordenó, por tercera vez en menos de un mes, el decomiso de expedientes en la Municipalidad de Santa Cruz.”*

Jessica López (jueves 14 de setiembre del 2006). Fiscalía de Santa Cruz decomisa documentos en Municipalidad. La Nación, 15A