

# CAMBIOS EN EL PARADIGMA DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS DE LAS OSC

## Belén Giaquinta y Anabel Cruz

25 de noviembre de 2022

En poco más de 5 años, la práctica y la comprensión de la rendición de cuentas por parte de la sociedad civil ha experimentado importantes cambios e innovaciones, especialmente desde el surgimiento del concepto de "rendición de cuentas dinámica" y la creación del **Estándar Global para la Rendición de Cuentas de las OSC** en 2017. Sin embargo, lejos de ser un concepto nuevo, la rendición de cuentas de la sociedad civil ha sido un tema de debate desde la década del 70, desencadenando una extensa reflexión, experimentación y regulación para y desde los actores de la sociedad civil. La rendición de cuentas se entiende como el(los) proceso(s) por el(los) cual(es) las organizaciones de la sociedad civil responden ante sus interlocutores por sus acciones, decisiones y resultados. Los mecanismos y enfoques para rendir cuentas son tan diversos como los actores de la sociedad civil y, con el tiempo, la rendición de cuentas de la sociedad civil ha pasado de ser una rendición estática y administrativa a convertirse en un elemento esencial de la cultura de la sociedad civil.

Aunque las jerarquías de poder siempre han existido y -tal vez- seguirán existiendo, la rendición de cuentas es una parte esencial de la democratización de la toma de decisiones - del proceso de crear frenos y contrapesos, y mecanismos accesibles, oportunidades y espacios para que los menos privilegiados y poderosos desafíen y reconfiguren las dinámicas de poder social. Esta es la razón por la que, como sector, la sociedad civil ha invertido de manera significativa en la promoción, comprensión y avance del concepto de rendición de cuentas de la sociedad civil. El crecimiento del discurso público sobre "cambio en las relaciones de poder" en el ámbito del desarrollo internacional, la mayor atención en torno a la agenda de localización (abordada en la **conversación con Eszter Filippinyi**, de TAI publicada en el **boletín del Estándar Global de junio de 2022** y el movimiento de descolonización de la ayuda internacional (véase nuestra **entrevista previa con Viveka Carlestam**, de ASDI en el **boletín del Estándar Global de junio de 2022**) demuestran que la rendición de cuentas sigue siendo una herramienta para que la comunidad de desarrollo internacional haga mejor y a mayor escala aquello para lo que siempre ha existido: la justicia social. En efecto, la agenda de descentralización ha demostrado que el mero hecho de transferir ciertos niveles de toma de decisiones al ámbito local no resuelve la cuestión de la capacidad de respuesta, si no se establecen mecanismos de rendición de cuentas.

Las organizaciones de la sociedad civil han impulsado iniciativas para mejorar su gobernanza y su rendición de cuentas desde tiempo atrás. Tradicionalmente, la rendición de cuentas comunica ideas sobre "quién debe gobernar, cómo se supone que debe gobernar, ante quién se supone que debe responder y cómo".<sup>1</sup> La sociedad civil inicialmente consideró este concepto como el

---

<sup>1</sup> Accountability Keywords. Accountability Working Paper No. 11, 2022. Jonathan Fox, ([Accountability Keywords \(accountabilityresearch.org\)](https://accountabilityresearch.org))

proceso por el cual las instituciones y las personas son consideradas responsables de sus acciones y decisiones por un conjunto de partes interesadas. Ello incluía una rendición hacia arriba a los donantes que proporcionan recursos, hacia abajo a los grupos y comunidades a los que las OSC pretenden servir o incluso representar, hacia afuera a los pares que colaboran en los proyectos, y hacia adentro al personal y los voluntarios de cada organización. De esta manera, las organizaciones de la sociedad civil poseen diversos mecanismos de rendición de cuentas a la vez para responder ante múltiples partes interesadas con distinto poder e influencia sobre las OSC. Cuando los grupos más afectados por las decisiones de una organización de la sociedad civil participan en las decisiones adoptadas, se aumenta el sentido de apropiación y la legitimidad. Cuando hay sentido de apropiación, ello redundaba en una implementación más efectiva y eficiente, lo cual produce resultados mayores y con más impacto. En última instancia, la rendición de cuentas redundaba en una mayor justicia y eficacia en las intervenciones orientadas al cambio social.

Sin embargo, durante la mayor parte de su historia, la rendición de cuentas se ha concebido principalmente en términos económicos/financieros para "garantizar que el dinero donado se gaste como se esperaba y que se cumplan los objetivos acordados [entre la ONG y el donante]". La concepción dominante de la rendición de cuentas también se vio muy influida por los controles gubernamentales sobre la inscripción, la financiación y la gobernanza de las organizaciones de sociedad civil, una práctica habitual que continúa hoy en día en la mayoría de los países. **En última instancia, esto significaba que la rendición de cuentas no empoderaba a los principales destinatarios del trabajo de la sociedad civil, y se reducía simplemente a una tarea administrativa y de cumplimiento legal.** Un estudio realizado con organizaciones de la sociedad civil de América Latina y España<sup>2</sup> concluyó que para la sociedad civil "la rendición de cuentas existente se parece poco a la rendición de cuentas deseada por una (o una combinación) de tres razones: los criterios son erróneos, los estándares son bajos y los dispositivos no funcionan o no se aplican".

Con el tiempo, las fuerzas impulsoras de los cambios de paradigma sobre la rendición de cuentas de la sociedad civil han obedecido a una combinación de factores internos y externos. Por un lado, la trayectoria de la sociedad civil para comprender cuestiones clave como ¿ante quién rinden cuentas las organizaciones de la sociedad civil? ¿cómo practican las OSC la rendición de cuentas ante sus interlocutores? ¿cuáles son las implicaciones de la rendición de cuentas de las OSC? impulsó la innovación en la práctica y en las formas de conceptualizar la rendición de cuentas en el sector (véanse los [boletines nº 11](#) y [nº 5 del Estándar Global](#) sobre la importancia y la centralidad de la retroalimentación y cómo se implementa por las OSC en todo el mundo; y [nuestra conversación con Laura Hughston](#) sobre los esfuerzos de CARE UK para situar a las personas en el centro de su trabajo publicada en el [Boletín del Estándar Global de setiembre del año 2021](#)).

---

<sup>2</sup> Ver a Través. Poder, rendición de Cuentas y sociedad civil. Cruz, A. and Pousadela I., ICD-CIVICUS, 2008 ([Ver a través - \(rendircuentas.org\)](#))

Los cambios también fueron impulsados por la presión externa de quienes detentan el poder para que se examinara la labor de las organizaciones, que se intensificó en 2007 debido a una creciente crisis de gobernanza en el sector público y empresarial. La legitimidad y la rendición de cuentas de la sociedad civil atrajeron la atención pública a raíz de un periodo de comportamiento cuestionable por parte de las OSC, que puso en primer plano cuestiones importantes, como los valores de la sociedad civil, los costos y el impacto del sector, y el marco jurídico necesario para regular su labor. Además, se amplió el papel de la sociedad civil en el ámbito socioeconómico y político, pasando de ser un actor orientado a cubrir las falencias en la prestación de servicios a promover el desarrollo de capacidades y la incidencia en políticas públicas. Esto hizo que la sociedad civil ganara relevancia y poder en los procesos de gobernanza multisectorial y a nivel nacional y transnacional, y también en la gestión de un número cada vez mayor de recursos, iniciativas y áreas de trabajo. Con un mayor poder llegó una mayor visibilidad, y un escrutinio no deseado por parte de los actores estatales y empresariales, que se sentían desafiados por la misión social de la sociedad civil. Shaazka Beyerle, Senior Fellow de TraCCC, ha reflexionado sobre cómo las OSC promueven su propia rendición de cuentas en espacios cívicos restringidos. De estos cambios surgió la necesidad de que la sociedad civil desarrollara medidas autocorrectivas para proteger la confianza de las partes interesadas frente a una legitimidad cada vez menor. En última instancia, estas circunstancias condujeron al "abandono del mito de la 'bondad' de la sociedad civil y al reconocimiento de que las OSC están integradas y dirigidas por personas que están tan sujetas a las debilidades humanas como cualquier otro actor social" .<sup>3</sup>

Por lo tanto, en un esfuerzo por mejorar la transparencia de sus procesos, acciones y resultados, y recuperar la confianza de las partes interesadas en el sector, la sociedad civil comenzó a realizar importantes esfuerzos en torno a una "serie de mecanismos de rendición de cuentas [...] para asumir de forma proactiva y autocrítica la responsabilidad de sus estructuras organizativas, operaciones, políticas y actividades".<sup>4</sup> La mayoría de los mecanismos promovían la apertura y la transparencia, y permitían a las organizaciones rendir cuentas de sus acciones ante diversas partes interesadas, como:

- Los **mecanismos de autorregulación** suponen que las organizaciones cumplan códigos de conducta (de forma voluntaria o mediante certificación). Muchas estándares de autorregulación existentes en la actualidad han sido desarrollados conjuntamente con y por actores de la sociedad civil. La idea subyacente es que el sector de la sociedad civil ha invertido de manera significativa en establecer y mantener una elevada reputación vinculada al profesionalismo y comportamiento ético a través de un conjunto de valores, normas y estándares.
- **Juntas directivas**, que supone personas externas elegidas para vigilar y asesorar en el mejor interés de la organización, y velar por que la labor de la organización cumpla la normativa estatutaria, así como sus propios principios.

---

<sup>3</sup> Ibid nota 2

<sup>4</sup> Civil Society Accountability: "Who Guards the Guardians?". Lunchtime address delivered by Kumi Naidoo. CIVICUS, 2003

- **Estándares de divulgación de información pública y reporte público**, cuyo objetivo es democratizar la información sobre las finanzas, las actividades, el aprendizaje programático y el impacto, la gobernanza y otras cuestiones de una organización a través de evaluaciones externas, informes anuales, boletines, etc.
- **Mecanismos consultivos y participativos** que garanticen que diversas partes interesadas externas puedan tener voz y representación en el trabajo de la organización. Esto incluye mecanismos de retroalimentación, mecanismos de reclamo o queja, procesos de codiseño, consultas estratégicas, etc.

A pesar del éxito inicial, los observadores<sup>5</sup> han afirmado que los mecanismos centrados exclusivamente en la transparencia y la supervisión compartida no consiguen generar la confianza y la rendición de cuentas mutua. En su lugar, las organizaciones deberían establecer proactivamente acuerdos de cooperación con las partes interesadas a través de valores y objetivos compartidos. En la siguiente década, los principales líderes del sector de la sociedad civil en el tema de la rendición de cuentas vieron la necesidad de crear mejores recursos que mejoren la rendición de cuentas de las organizaciones de la sociedad civil e interpelar profundamente sobre el papel del poder en la construcción de relaciones. Fue en este período cuando nació el concepto de "rendición de cuentas dinámica"; cuando la rendición de cuentas dejó de verse como algo "estático" -o algo que debe hacerse en un momento dado a través de actividades específicas-, sino como una forma de operar que debe integrarse en los sistemas y estructuras de las organizaciones. La rendición de cuentas dinámica implica "la necesidad de hacer que toda la forma de trabajar de una organización se adapte a las necesidades de las partes interesadas. Esto incluye corregir las dinámicas desiguales de poder y crear alianzas mutuas con todas las partes interesadas".<sup>6</sup> **En este sentido, la rendición de cuentas dejó de verse como una herramienta de control y regulación del poder, para convertirse en una herramienta de redistribución del poder.** Bajo este nuevo paradigma, la escucha activa, el codiseño y la valoración de la experiencia vivida por las partes interesadas son requisitos indispensables en la búsqueda de la justicia social.

**El hecho de dejar de ver la rendición de cuentas como algo "ascendente" o "descendente", sino más bien de una manera horizontal centrada en el diálogo bidireccional, conllevó reconocer el papel fundamental que desempeña la creación de relaciones en el cambio del sistema.** Las organizaciones que promueven la rendición de cuentas dinámica creen que "si las personas pueden ejercer su poder, trabajar desde el interior de las comunidades y hacer que las organizaciones rindan cuentas de los compromisos asumidos, ello transformará los resultados a escala local, nacional y regional".<sup>7</sup> Con este fin, se adaptaron e innovaron los enfoques de

---

<sup>5</sup> NGOs, Trust, and the Accountability Agenda. V. Keating and E. Thrandardottir, 2017 . University of South Denmark.

<sup>6</sup> Dynamic Accountability. The Global Standard for CSO accountability. Accountable Now, 2019 ([Dynamic-Accountability-Online-Version.pdf \(csostandard.org\)](#))

<sup>7</sup> Ibid. Ver nota #6

rendición de cuentas para hacerlos más holísticos y accesibles, afectando a todos los niveles del trabajo de una organización, incluidas las dimensiones estratégicas, operativas e internas.

El Estándar Global para la Rendición de Cuentas de las OSC marcó así la consolidación de un nuevo paradigma de conceptualización y práctica de la rendición de cuentas de las OSC, al colectivizar los esfuerzos a nivel mundial, considerar la rendición de cuentas como algo dinámico y adoptar un enfoque de cambio de poder en el funcionamiento de las organizaciones. Después de todo, como reflexiona Fox, sólo cuando "las iniciativas de rendición de cuentas permean a las instituciones de manera transversal, se presenta la posibilidad de integrar el cambio sistémico en la agenda".

### Acerca de las autoras

**Belén Giaquinta** es una investigadora feminista argentina que trabaja en el ámbito de la justicia social. Tiene una maestría del Instituto Internacional de Estudios Sociales, y fue galardonada con el Premio de Tesis LOVA/ Marjan Rens 2017 en el campo de los estudios de género en antropología. Sus intereses académicos y profesionales se centran en el género y la juventud, la filantropía basada en la confianza, la rendición de cuentas y el desarrollo dirigido por los electores. Actualmente trabaja para una fundación que apoya el fortalecimiento organizativo, la resiliencia y el aprendizaje.

**Anabel Cruz** es fundadora y directora del Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD) en Uruguay y co-coordinadora de la iniciativa regional Rendir Cuentas. Anabel se desempeña actualmente como co-presidenta por sociedad civil del Comité Directivo Internacional de la Alianza para el Gobierno Abierto (OGP por sus siglas en inglés).



[www.csostandard.org](http://www.csostandard.org)



[www.rendircuentas.org](http://www.rendircuentas.org)