

Análisis de la cultura de aplicación
de Rendición de Cuentas y
Aprendizajes en la Organización
de la Sociedad Civil “Proyecto
Poder” enero 2019 – junio 2021

Edwin Santiago Chávez Pineda

ANÁLISIS DE LA CULTURA DE APLICACIÓN DE RENDICIÓN DE CUENTAS Y APRENDIZAJES EN LA ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL “PROYECTO PODER” ENERO 2019 – JUNIO 2021

Edwin Santiago Chávez Pineda

RESUMEN

El presente trabajo comprende un estudio de caso que analiza cómo la Organización de la Sociedad Civil “Proyecto Poder” gestiona sus proyectos y hasta qué punto se están tomando en cuenta herramientas que actualmente son vitales como la Rendición de Cuentas y Aprendizajes. Efectivamente, este estudio es un aporte al debate y reflexión acerca de la importancia que tiene la Rendición de Cuentas y Aprendizajes en este tipo de organizaciones, ya que son trascendentales para aumentar la confianza que existe por parte de la ciudadanía, y las partes interesadas, así como generar un mayor impacto. El trabajo de igual forma tiene como objetivo determinar la importancia de avanzar en esta materia a partir de la experiencia de la organización, haciendo una reflexión entre la teoría y práctica en la aplicación de estas dos herramientas en intervenciones de desarrollo. Para cumplir con este objetivo se utilizan herramientas metodológicas de carácter cualitativo como: entrevistas en profundidad con el equipo técnico de la organización y grupos focales. Por tanto, a la luz de estos datos y resultados se muestran medidas eficaces para la promoción, instalación y consolidación de una cultura de Rendición de Cuentas y Aprendizajes para que las Organizaciones de la Sociedad Civil incluyan estas herramientas como elementos de su gestión cotidiana.

PALABRAS CLAVES: Organización de la Sociedad Civil - rendición de cuentas - aprendizajes, - cultura - herramientas.

ANALYSIS OF THE CULTURE OF APPLICATION OF ACCOUNTABILITY AND LEARNING IN THE CIVIL SOCIETY ORGANIZATION “PROYECTO PODER” JANUARY 2019 - JUNE 2021

Edwin Santiago Chávez Pineda

ABSTRACT

This work includes a case study that analyzes how the Civil Society Organization “Proyecto Poder” manages its projects and to what extent tools that are currently vital such as Accountability and Learning are being considered. Indeed, this study is a contribution to the debate and reflection about the importance of Accountability and Learning in these types of organizations, since they are transcendental to increase the trust that exists on the part of citizens, and stakeholders, as well as generating a greater impact. This work in the same way aims to identify the importance of advancing in this matter from the experience of the organization, reflecting between theory and practice in the application of these two tools in development interventions. To meet this objective, qualitative methodological tools are used, such as: in-depth interviews with the organization’s technical team and focus groups. Therefore, in the light of these data and results, effective measures are shown for the promotion, installation and consolidation of a culture of Accountability and Learning so that Civil Society Organizations include these tools as elements of their daily management.

KEYWORDS: Civil Society Organization - Accountability - Learnings - Culture - Tools.

Análisis de la cultura de aplicación de Rendición de Cuentas y Aprendizajes en la Organización de la Sociedad Civil “Proyecto Poder” enero 2019 – junio 2021

Edwin Santiago Chávez Pineda¹

Introducción

El estudio a que se refiere este artículo se centra en el análisis de la cultura organizacional con que cuenta la Organización de la Sociedad Civil Proyecto Poder referente a los procesos de Rendición de Cuentas y Aprendizajes. Para ello se identifica el grado de conocimientos con que cuentan los participantes, así como la utilización de procesos, herramientas o mecanismos que contribuyan a la implementación de estas dos fases.

Es importante mencionar que Rendición de Cuentas y Aprendizajes son las últimas dos fases que componen el sistema MEAL por sus siglas en inglés, siendo las primeras dos fases Monitoreo y Evaluación. Para efectos de este estudio se abordarán únicamente las últimas dos fases y para ello se toma como marco metodológico dos guías para profesionales en proyectos al desarrollo, las cuáles se mencionan en el respectivo apartado metodológico y enriquecen el marco de referencia.

1 Edwin Santiago Chávez Pineda, Profesional de Relaciones Internacionales de la Universidad de El Salvador, especializado en Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizajes (MEAL) en Proyectos de Desarrollo.

Las Organizaciones de la Sociedad Civil han jugado un papel trascendental en las intervenciones de desarrollo social y la búsqueda del bien común, con el paso de los años han evolucionado, a pesar de crecer y desarrollarse algunas carecen de métodos eficientes que ayuden a ser transparentes, generar un mayor impacto en sus intervenciones y parecen no gestionar el conocimiento adquirido a través de sus experiencias, presentando flaquezas en cuanto a adaptabilidad se refiere. Para tener mayor credibilidad, un mayor impacto y generar buenas prácticas, llevar a cabo Rendición de Cuentas y Aprendizajes parece ser una opción muy inteligente.

A partir de esto, se delimita como sujeto de estudio a una Organización de la Sociedad Civil (OSC) llamada Proyecto Poder, quién se desenvuelve como una organización juvenil, con incidencia política, que vela por el respeto de los derechos humanos, ambientales y trabajan de cerca temas transversales con enfoque de género. A pesar de no contar con mucho tiempo de existir, ha sido participe de numerosas actividades, proyectos e inclusive programas. A este respecto, es importante destacar que el “Proyecto Fiscal Year 2021” (FY2021) se utilizará en mayor medida como el proyecto insignia del cuál se obtendrá mayores referencias respecto a sus prácticas como organización. Pero no se limita a este proyecto únicamente, puesto que en dicho periodo de tiempo se han llevado a cabo otras intervenciones paralelamente, es por ello que el estudio abarca desde enero 2019 a junio 2021.

Es importante mencionar que la mayor parte de la teoría relacionada a proyectos y organizaciones tiene sus raíces en literatura proveniente de la esfera económica, específicamente aquellas normas, valores y comportamiento de una empresa. En consecuencia, no es de extrañar que algunos autores de referencia pertenezcan a dicha esfera. Sin embargo, esto no representa falencia alguna en los fundamentos teóricos de este estudio.

Por otra parte, al ser un estudio de tipo cualitativo, inductivo y descriptivo, el esfuerzo realizado para analizar la información recopilada se representa a través de categorías y códigos. En ese sentido, se categoriza la información por cada fase. Fortaleciendo cada una con citas extraídas de las

transcripciones realizadas de cada instrumento utilizado. Se ha recabado la información de manera exhaustiva, lo cual permite identificar hallazgos desde sus propias experiencias y puntos de vista. En este mismo sentido, se permite inferir algunos aspectos clave para el estudio. Cabe mencionar que los nombres de los entrevistados y participantes del grupo focal permanecerán reservados, debido a solicitud de los miembros y en respeto al consentimiento informado.

Este estudio trata la manera de resaltar la importancia que tiene la Rendición de Cuentas y Aprendizajes mediante un estudio de caso, evidenciando como el uso de las herramientas y procesos que componen estas dos fases fortalecen la cultura organizacional. El presente artículo se estructura en cuatro partes: en primera instancia los fundamentos teóricos sobre Rendición de Cuentas y Aprendizajes; en segunda instancia la metodología empleada en la investigación; como tercer punto los resultados y discusión. Por último, se formulan las conclusiones. Se espera que este estudio sirva para hacer un llamado a las OSC y en general a las organizaciones del tercer sector, si aún no llevan a cabo Rendición de Cuentas y Aprendizajes, inicien su incorporación lo más pronto posible para experimentar los beneficios que conlleva.

I. Fundamentos teóricos de Rendición de Cuentas y Aprendizajes

1.1 Rendición de Cuentas

El universo de las organizaciones de la sociedad civil es amplio y diverso, sus características varían dependiendo del país y contexto, si bien pueden o no contar con formalidad jurídica, tienen libertad para actuar basado en los derechos ciudadanos. A medida que las organizaciones de la sociedad civil crecen y se desarrollan, se convierten en intermediarios entre el Estado y la población es por ello que la rendición de cuentas se vuelve más compleja.

De acuerdo con Brown y Jadananda,² la rendición de cuentas hacia las partes interesadas como beneficiarios es central para preservar la legitimidad, debido a que las organizaciones de la sociedad civil que prestan más atención al Estado que a los beneficiarios pierden legitimidad.³

La rendición de cuentas es aquella que implica una obligación de informar lo más detalladamente posible y asumir responsabilidad por una acción o un conjunto de acciones. Tomando como referencia a Brown y Moore una organización debe ser responsable ante el donante con respecto al manejo adecuado de los recursos y también lo es ante los beneficiarios de la intervención, en el caso de contar con un socio o aliado, debe rendir cuentas ante quiénes le apoyan en una determinada tarea.⁴

Se utilizará la definición que se considera más pertinente entre la literatura disponible, de acuerdo con la Guía de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizajes para profesionales en proyectos de desarrollo (MEAL DPro),⁵ rendición de cuentas se entiende como: *“un compromiso para equilibrar y responder a las necesidades de todos los grupos de interés (incluye participantes, donantes y socios del proyecto, así como a la organización misma) en las actividades del proyecto. Los proyectos con rendición de cuentas son más relevantes, tienen más probabilidades de recibir apoyo de los grupos de interés y, en última instancia, tendrán un mayor impacto”*.⁶

La rendición de cuentas no es un proceso que nace o surge de manera espontánea, tampoco se puede inventar en el camino, esta parte del sistema debe ser elaborada durante la fase de planificación de un proyecto garantizando así

2 María E Briceño et al, “Rendición de cuentas y el control de las organizaciones de la sociedad civil en Venezuela: ¿control externo o control social?”, *Revista Visión Gerencial* n.º.1 (2015): pp. 181-198, <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545898009.pdf>.

3 *Ibid.*

4 Sara Gordon Rapoport, “Transparencia y rendición de cuentas de organizaciones civiles en México”, *Revista mexicana de sociología* vol.73, n.º.2 (2011), http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-25032011000200001.

5 Mike Culligan, Leslie Sherriff, *GUÍA MEAL DPro: Monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizajes para profesionales en proyectos de desarrollo*, <https://www.odaidd.org/wp-content/uploads/2021/02/MEALDPro.pdf>.

6 *Ibid.*, 212.

que se elaboren las herramientas correspondientes y que estos son ejecutados conforme a lo planificado. Tanto las partes interesadas como los beneficiarios deben contar con canales apropiados para poder obtener retroalimentación y, en ese mismo sentido, estos poder retroalimentar al equipo del proyecto sobre sus experiencias y necesidades.⁷

Conforme lo expresa Alnoor Ebrahim en los mecanismos de rendición de cuentas se puede distinguir entre herramientas y procesos. Las herramientas son instrumentos que se suelen aplicar durante cortos periodos de tiempo y se obtiene un resultado concreto, por ejemplo, informes, evaluaciones de desempeño o memorias anuales. Por otro lado, los procesos son más amplios que una herramienta, también más difíciles de medir y menos acotados en el tiempo. Un proceso puede incluir varias herramientas, por ejemplo, un proceso participativo o de autorregulación.⁸

Ahora bien, para efectos de una mejor comprensión acerca de cómo funciona la Rendición de Cuentas es pertinente mostrar la siguiente clasificación, este desglose tripartito se considera suficientemente adecuado para asimilar las distintas dimensiones que puede cubrir una rendición de cuentas bien gestionada, para esto se toma también como referencia metodológica la Guía de gestión de proyectos para profesionales del desarrollo (Project DPro):⁹

- Rendición de Cuentas Descendente: En este nivel es importante rendir cuentas antes las personas beneficiadas por una intervención, tomando en cuenta su opinión respecto a si se está cumpliendo con los resultados propuestos. Para intervenciones en contextos de conflicto debe imperar el principio de “no dañar” el cuál es parte de un enfoque sensible al conflicto para las intervenciones. Este principio básicamente toma muy en cuenta el manejo de la

7 *Ibid.*,125.

8 Instituto de Comunicación y Desarrollo, *Transparencia, rendición de cuentas y legitimidad: Manual para organizaciones de la sociedad civil* (en el marco de Nelson Mandela-Graça Machel Innovation Awards, Montevideo 2013), 12-13, <http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/12/Manual-Transparencia-rendici%C3%B3n-de-cuentas-y-legitimidad.pdf>.

9 PM4NGOS, “Project Dpro”, 21.

información y que esta no menoscabe la integridad de quienes la facilitan ya que el uso indebido puede conllevar a impactos negativos para la intervención misma.

- Rendición de Cuentas Ascendente: Este tipo de rendición de cuentas se enfoca en demostrar que los fondos percibidos y provenientes del donante se estén utilizando de manera responsable y conforme a lo planificado. Es importante tomar en cuenta que cuando se trate de proyectos que pertenecen a un programa se establece una obligación con los niveles de programa.
- Rendición de Cuentas Horizontal: En algunas ocasiones los proyectos forman parte de una red de intervenciones que involucran a diferentes organizaciones dentro de una región geográfica. Este tipo de rendición de cuentas toma en consideración las relaciones con socios y esfuerzos de colaboración que se tiene con otras organizaciones. Es decir, crear alianzas, compartir información con otras organizaciones aliadas para poder incidir y generar un mayor impacto.

Adicionalmente, es necesario señalar que existen cuatro mecanismos centrales al momento de llevar a cabo la rendición de cuentas en una organización de acuerdo con Sara Rapoport,¹⁰ los cuáles vale la pena contrastar con respecto a los cuatro niveles que se mencionan en la guía Project DPro:¹¹

10 Rapoport, “transparencia y rendición de cuentas”, 206.

11 PM4NGOS, “Project DPro”, 106.

Tabla 1. Diferentes formas de promover Rendición de Cuentas

| Mecanismos de Rendición de Cuentas a nivel organizacional | |
|---|---|
| Sara Rapoport | Guía Project DPro |
| Mecanismos de transparencia: permiten un flujo de datos entre la organización y las partes interesadas por medio de presentación de informes u otros métodos como presentación de memorias anuales. | Transparencia: es la esencia de la rendición de cuentas, se refiere al establecimiento de sistemas y procedimientos en los que la información sobre el proyecto es accesible y está disponible para las partes interesadas. Esto puede manifestarse en informes, documentos, reuniones, mecanismos de reclamos o la participación de las partes interesadas en los procesos de gestión del proyecto. |
| Mecanismos participativos: hace que las partes interesadas se involucren en la toma de decisiones. Incluso las consultas periódicas son tomadas en cuenta. | Participación de las partes interesadas: es importante garantizar que las partes interesadas adecuadas participen en el momento correcto, con mecanismos establecidos para obtener sus comentarios. |
| Mecanismos de evaluación: hace posible que se tomen en cuenta actividades, rendimientos, resultados e impactos y que se propicien opiniones sobre el éxito o fracaso de los esfuerzos para concretar los objetivos. Ejemplo: monitoreo organizacional, evaluaciones internas o externas. | Rendición de cuentas sobre temas transversales: con esto se refiere al abordaje de temas como género, trato con poblaciones vulnerables, personas de toda clase de capacidades, los cuáles son en la actualidad temas imprescindibles en las intervenciones y deben ser incluidos sean o no requeridos por el donante. |
| Mecanismos de reparación: permite subsanar errores. Este es importante cuándo existe desequilibrio de poder entre la organización y las partes interesadas, y se coartan la capacidad de estas últimas de solicitar rendición de cuentas. | Protección de datos y de información: el almacenamiento seguro de datos e información también está vinculado a la rendición de cuentas. Parte del concepto de "no hacer daño" es garantizar que la intervención del proyecto no cause efectos adversos a la comunidad y a los beneficiarios. |

Fuente: Elaboración propia con información extraída del artículo Transparencia y rendición de cuentas de organizaciones civiles en México por Sara Rapoport¹² y Guía Project DPro.¹³

Rendición de cuentas es un tema que suele dejarse de lado a la hora de gestionar proyectos, el cuál es un grave error, intervenciones que no incluyen rendición de cuentas suelen tener grandes vacíos en cuanto a comunicación y apropiación se refiere.

12 Rapoport, "transparencia y rendición de cuentas", 206.

13 PM4NGOS, "Project DPro", 106.

1.2 Aprendizajes

El aprendizaje organizacional es entendido entre los profesionales en el campo como la capacidad que tiene la organización de resolver sus contingencias, adaptarse al medio ambiente y mejorar su desempeño. Para autores como Ruas y Anotenllo *“el aprendizaje organizacional es un proceso de cambio en el estado de conocimiento, que incorpora su adquisición, diseminación, refinamiento, creación e implementación”*.¹⁴ Retomando como referencia metodológica la guía MEAL DPro, dentro del sistema MEAL, L significa “Learning” que traducido al español se puede entender como aprendizajes o lecciones aprendidas, es la forma en que los diferentes grupos de interés se involucren en todas las actividades y procesos respecto a una intervención, generando así un debate reflexivo respecto a lo que está funcionando o no y de qué manera esto contribuye o afecta al cumplimiento de los objetivos establecidos en un principio.

El campo ha crecido a grandes pasos y de forma acelerada, lejos de ser una moda, se trata de una corriente de pensamiento, desarrollando una gestión/adaptación del conocimiento como parte esencial, esto de acuerdo con Aramburu y García.¹⁵ En general todo proceso de aprendizaje organizacional cambia la cultura promoviendo nuevos mecanismos a través del análisis de buenas prácticas, aquello que se ha hecho bien y por ende se deben replicar. Entonces el aprendizaje se vuelve un proceso planeado que inicia cuando las organizaciones y las personas que la conforman, buscan el cambio como algo necesario.¹⁶ Para poder adaptarse debe existir un entorno que promueva el aprendizaje intencional y diseño flexible en las intervenciones y que este colabore

14 Adriana Fassio, María Ruty, Carla Maroscia, *Aprendizaje organizacional en organizaciones de la sociedad civil de la ciudad de La Plata: una metodología de estudio*, x jornadas de Sociología de la UNLP (Ensenada: Universidad Nacional de La Plata, 2018), 1-15, https://memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.11489/ev.11489.pdf.

15 Nekane Aramburu y Victor García, “La capacidad de aprendizaje organizativo como variable estratégica en el Siglo XXI”, *Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas* n°.96 (2011), pp. 3-5.

16 María Zamora, “El desarrollo organizacional como generador de un cambio significativo en las organizaciones de la sociedad civil”, *Revista Extremeña de Ciencias Sociales “ALMENARA”* n°.10 (2018), <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6415690>.

en potenciar una gestión adaptativa.¹⁷

Con gestión adaptativa se hace referencia a un enfoque para abordar los desafíos del desarrollo internacional que son complejos. El punto de partida es una suposición de incertidumbre sobre lo que funcionará para abordar el desafío. Luego se caracteriza por un enfoque flexible que involucra pruebas, monitoreo, obtención de retroalimentación y, lo que es más importante, hacer correcciones de rumbo si es necesario. Una característica clave de la gestión adaptativa es que reconoce la necesidad de un cambio de sistema. Los equipos aún deben tomar una decisión informada sobre la mejor dirección en la que partir, pero deben estar abiertos a la probabilidad de tener que cambiar de ruta a lo largo del camino en respuesta a nuevos aprendizajes o desafíos.¹⁸

De acuerdo a Bond una red de la sociedad civil para el cambio global los aspectos claves de una cultura organizacional adaptativa incluyen:¹⁹

- Aceptar la incertidumbre y una cantidad adecuada de riesgo.
- Valorar y priorizar la reflexión y el aprendizaje.
- Que exista comunicación abierta.
- Facilitar la flexibilidad.

En ese sentido, la gestión adaptativa se entiende mejor como un enfoque amplio, más que como un método específico o un conjunto de herramientas. Se considera pertinente hacer una comparación entre las dos dimensiones plasmadas en la guía MEAL DPro,²⁰ por un lado, el aprendizaje a nivel proyecto y por el otro a nivel organizacional.

17 Culligan, Sherriff, "Guía MEAL DPro", 67.

18 Michael O'Donnell, "Adaptative Management: what it means for CSO's", Bond, (2016), https://www.bond.org.uk/sites/default/files/resource-documents/adaptive_management_-_what_it_means_for_csos_0.pdf.

19 *Ibid*, 16.

20 Culligan, Sherriff, "Guía MEAL DPro", 13-67.

Tabla 2. Comparación entre aprendizaje a nivel proyecto y organizacional

| Aprendizaje a nivel proyecto | Aprendizaje organizacional |
|--|---|
| Incentivar el aprendizaje: enmarcando todo el trabajo del proyecto como una oportunidad de aprendizaje alentando, modelando y premiando el aprendizaje. | Creación de conocimiento: el nuevo conocimiento se crea combinando nueva información con el conocimiento existente, o descubriendo nuevas formas de organizar dicho conocimiento. |
| Fomentar un espíritu de curiosidad: estableciendo un lugar de trabajo que respalde la formulación de preguntas, curiosidad y desafío de los supuestos bajo el espíritu de aprendizaje. | Transferencia de conocimiento: una organización no aprende hasta que el conocimiento se transfiere a toda la agencia. La transferencia de conocimiento puede ser de persona a persona y a través de plataformas que se utilizan para compartir información entre programas, oficinas y diferentes ubicaciones. |
| Incorporar procesos de aprendizaje: incluyendo elementos de aprendizaje concretos, como son el uso de listas de verificación que impulsan este proceso y preguntas de aprendizaje en las agendas de las reuniones. | Retención de conocimiento: el aprendizaje organizacional ocurre cuando el nuevo conocimiento se integra a los procesos y a las actividades, ya sea a nivel de proyecto, organización o sector. |
| Promover una administración adaptativa: analizando los datos de monitoreo y evaluación de manera rápida y frecuente, buscando activamente comprender los datos del proyecto y utilizando evidencias e información para la toma de decisiones y para los ajustes al diseño, planificación e implementación del proyecto. | |
| Compartir información: utilizando el aprendizaje del proyecto para ofrecer información con respecto a las mejores prácticas organizacionales y sectoriales. | |

Fuente: Elaboración propia con información extraída de la guía MEAL DPro.²¹

Es importante tomar en cuenta la capacidad de aprendizaje, en palabras de Prieto, *“se entiende esta como el potencial dinámico de creación, asimilación, difusión y utilización del conocimiento a través de numerosos flujos de conocimiento que hacen posible la formación y evolución de las memorias organizacionales de conocimiento con el fin de capacitar a las organizaciones y quienes la conforman para actuar intencionalmente en entornos cambiantes”*.²² Más recientemente, con la llegada de internet, las

²¹ *Ibid.*

²² Garzón, Fisher, “Modelo teórico de aprendizaje”, 203.

organizaciones comparten conocimiento sectorial a través de una variedad de plataformas digitales, como son las redes sociales.²³

II. Metodología de investigación

2.1 Tipo de investigación

El objetivo de este estudio es analizar la cultura de aplicación de Rendición de Cuentas y Aprendizajes en la OSC Proyecto Poder, para poder alcanzar este objetivo, previamente se debe determinar la importancia de llevar a cabo Rendición de Cuentas y Aprendizajes en intervenciones de desarrollo y también conocer los mecanismos existentes de Rendición de Cuentas y Aprendizajes en la OSC Proyecto Poder. Este estudio consiste en una investigación de tipo cualitativa, se utiliza un método inductivo, es decir que se analiza un caso particular, identificando una solo entidad y en un momento puntual en tiempo, es importante destacar que el alcance de este estudio es de tipo descriptivo. Para llevar a cabo esta investigación se toma como base los procesos organizacionales que desarrolla la OSC Proyecto Poder y se nutre tomando como referencia una intervención insignia, el “Proyecto Fiscal Year 2021” (FY2021), el cual se realiza en el marco del “Programa Regional de Juventudes de Plan Internacional”. Es importante destacar que como marco de referencia metodológico se han utilizado las Guías para gestión de proyectos para profesionales del desarrollo MEAL DPro²⁴ y Project DPro²⁵ como esfuerzo por ordenar algunas categorías y variables. Todo el proceso de codificación es abierto, es decir que las categorías y códigos cambian conforme el desarrollo del análisis.²⁶ Estas categorías conforman el apartado de los resultados y discusión.

23 Culligan, Sherriff, “Guía MEAL DPro”, 67-69.

24 Culligan, Sherriff, “Guía MEAL DPro”, 13-67.

25 PM4NGOS, “Project Dpro”, 1-234

26 Penalva et al, *La investigación cualitativa: técnicas de investigación y análisis con Atlas.ti*, textos,

2.2 Descripción de la Organización de Sociedad Civil estudiada “Proyecto Poder”

Proyecto Poder es una Organización de la Sociedad Civil (OSC) conformada por jóvenes universitarias que nace en diciembre de 2017, en un contexto que identifican como apático y de poca participación juvenil en la discusión e incidencia política, si bien actualmente está conformada solo por mujeres, no es un requisito serlo para formar parte de la organización. Desde 2019 han intensificado su quehacer, esto, tras procesos de reflexión colectivos, participación en iniciativas sociales e incorporarse a redes de organizaciones, es decir que han crecido y desarrollado sus capacidades. Sus miembros pertenecen al grupo etario entre los 19 y 26 años, poseen un pensamiento común el cual está enfocado en crear espacios adecuados para que los jóvenes tengan la oportunidad de conocer, pronunciarse, debatir y construir soluciones colectivas.

A grandes rasgos su misión está enfocada en ser una organización de corte progresista que busca incentivar a los jóvenes líderes y lideresas en el desarrollo social y político del país, se concentran en dos ejes fundamentales: política juvenil y derechos humanos. Por otra parte, cuentan con una visión la cual pretende liderar el impulso de la cultura política juvenil, poder conectar con otros y otras jóvenes para generar de manera activa proyectos de impacto social, y con ello fomentar la incidencia política y los derechos humanos en las comunidades.²⁷

De acuerdo a información vertida en su misma página web su trabajo se centra en 4 ejes principales²⁸ los cuales son:

- ✓ Género: trabaja con la diversidad de género, así como los feminismos diversos. Por esa razón se enfoca en generar información y

(Ecuador: Universidad de Cuenca, 2015), 72-78.

27 Proyecto Poder, Somos Proyecto Poder: “quienes somos”, acceso el 18 de agosto de 2021, <https://proyectopoder.org/home/>.

28 Proyecto Poder: “ejes de trabajo”, Proyecto Poder, acceso el 18 de agosto de 2021, <https://proyectopoder.org/home/>.

debate sobre estos temas, posicionándose a favor de la población LGBTIQ+, también promueve la lucha para que las mujeres gocen del cumplimiento de sus derechos sexuales y reproductivos, en una sociedad donde destacan se normaliza todo tipo de violencia contra las mujeres.

- ✓ Participación política juvenil: busca que personas jóvenes progresistas tengan un espacio de socialización, es por ello que facilitan espacios para la expresión, crítica, opinión e información. También se pronuncia antes los sucesos que acontecen en la realidad nacional.
- ✓ Derechos humanos: considera fundamental que se garantice la protección de todas las personas por igual, también que en el Estado haya laicidad y se respete la integridad humana, que no exista cabida a la represión militar. Es por ello que se posiciona en temas como: derecho a migrar, derechos de las personas privadas de libertad, derecho a una educación digna e integral, derecho a la libertad de expresión, derecho a la libre circulación, derecho a la salud y el derecho a la diversidad individual.
- ✓ Medio ambiente: rechaza el sistema económico actual, donde los intereses de la gran empresa son los que deciden el uso y futuro de los recursos naturales, en detrimento de las personas más vulnerables. Se posiciona en contra de este sistema a razón de las consecuencias que conlleva, buscando visibilizarlas, creando consciencia sobre los daños en los territorios e insostenibilidad que representa.

A pesar de tener relativamente poco tiempo en el mundo de las organizaciones, en cada uno de los ejes de acción han llevado a cabo diferentes intervenciones que han beneficiado a poblaciones metas y también se describen

sus acciones en los últimos años, en el siguiente cuadro se muestra algunos ejemplos.

Tabla 3. Intervenciones realizadas por Proyecto Poder según sus ejes de acción

| INTERVENCIONES Y ACCIONES | | | |
|---|--|--|---|
| Derechos humanos | Género | Medio Ambiente | Participación política juvenil |
| <ul style="list-style-type: none"> - Acciones de respuesta humanitaria, caso desalojo de la comunidad El Espino, comunidades afectadas por la tormenta Amanda. - Taller en relación a derechos humanos. - Pronunciamiento referente a derechos de la comunidad LGBTQ+. | <ul style="list-style-type: none"> - Foros en relación a violencia de género. - Foro y pronunciamiento referente a derechos sexuales y reproductivos. - Campaña informativa sobre mecanismos de denuncia. - Guía de actuación en casos de violencia. | <ul style="list-style-type: none"> - Información y pronunciamiento para exigir la ratificación del Acuerdo de Escazú. - Campaña degradación ambiental y su relación con la pandemia por el COVID-19 y acciones para la protección del medioambiente. | <ul style="list-style-type: none"> - Contraloría a instituciones gubernamentales (tres órganos del Estado) y funcionarios. - Comunicados y posicionamiento en relación a temas de interés nacional. - Post informativos en redes sociales. - Concursos Democracia y Juventudes. |

Fuente: elaboración propia con información brindada por la OSC Proyecto Poder del “Informe Proyecto Poder”.²⁹

2.3 Población y Muestra

En algún momento al dar inicio el estudio o bien después, se define la muestra tentativa sujeta a la evolución del proceso inductivo, como explican Flick,³⁰ el muestreo cualitativo es propositivo. En las investigaciones cualitativas se seleccionan que casos interesan desde un inicio y donde se puede recopilar esa información, a este respecto Proyecto Poder es el sujeto de estudio. De

²⁹ Proyecto Poder, Informe Proyecto Poder, documento interno de la organización, Edición en PDF.

³⁰ Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, María del Pilar Baptista, *Metodología de la investigación*, 6ª edición por McGRAW-HILL (México DF: Delegación Álvaro Obregón, 2014), pág. 382-392, <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>.

acuerdo a Baptista “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”³¹ y para este estudio, la población se conforma por quince integrantes de la Organización de la Sociedad Civil Proyecto Poder, de las cuales se extrae la muestra. Con base a lo expresado por el mismo Baptista³² la muestra se entiende como el subgrupo de la población que cumpliendo ciertas condiciones le permite medir al investigador el fenómeno de manera confiable. Para este caso se determina una muestra homogénea en la cual, los sujetos deben contar con al menos un año de pertenecer a la organización, estar activa en sus funciones, ser mayor de edad y tener un grado académico no menor a bachillerato. Al aplicar estos criterios a la muestra homogénea se selecciona a siete participantes.

2.4 Instrumentos de medición

Debido a la naturaleza del estudio de caso, se aplicaron dos métodos primarios, la entrevista semiestructurada y el grupo focal, se han diseñado para cada método las herramientas correspondientes. Se realizaron dos entrevistas y un grupo focal con la participación de los respectivos miembros del equipo que conforman a la OSC Proyecto Poder que fueron seleccionados en la muestra.

- **Entrevista semiestructurada:** la selección de la muestra de personas pertenecientes a la OSC Proyecto Poder se determinó con criterios establecidos de la muestra heterogénea. Entre esos criterios se menciona que cuenten con al menos un año de formar parte en la organización, permanecer activa con respecto a sus funciones, ser mayor de edad y ser al menos bachiller, también cabe destacar que las personas seleccionadas en este instrumento tienen a su cargo o están relacionadas de una forma más directa con la rendición de

31 *Ibíd.*

32 *Ibíd.*

cuentas y aprendizajes en la organización.

- **Grupo focal:** El grupo focal de discusión con participantes pertenecientes a la organización promueve el intercambio y debate para obtener la percepción que el grupo posee sobre algunos términos, prácticas y mecanismos. De esta manera se ha logrado conocer las expectativas sobre la rendición de cuentas y aprendizajes en la organización y sus intervenciones. Este proceso se llevó a cabo mediante una interacción dinámica y participativa procurado la mayor captación de datos y prevención de sesgos.

Cabe destacar que tanto los debates e intercambios llevados a cabo durante las entrevistas y los grupos focales fueron grabados con el consentimiento de los participantes y su uso está restringido únicamente para fines académicos

III. Resultados y discusión

Es importante mencionar que previo a las entrevistas y grupo focal se llevó a cabo una introducción sobre los términos a utilizar, de esta manera las preguntas fueron comprendidas por todos los participantes. Se consideró pertinente crear listas de categorías para sistematizar de una manera más precisa la información referente a rendición de cuentas y aprendizajes, esta codificación se dio de manera abierta, es decir fue cambiando conforme el avance del análisis. Paralelo a las categorías se codifican los hallazgos más representativos de los procesos de rendición de cuentas y aprendizajes respecto a la OSC Proyecto Poder (ver tabla 4 y 5) mediante el análisis de la teoría previamente recopilada, las transcripciones de las entrevistas y grupo focal.

3.1 Rendición de Cuentas

Tras el análisis de la teoría previamente recopilada, la lectura de las transcripciones de entrevistas realizadas a la persona encargada de rendición de cuentas y encargada de aprendizajes, así como del grupo focal, resultaron cinco categorías básicas y sus respectivos códigos.

Tabla 4. Categorías y códigos de Rendición de Cuentas

| Categorías de análisis | Códigos |
|---|--|
| Rendición de Cuentas organizacional e intervenciones | Planificación Retroalimentación Transparencia Está en auge Mayor impacto Asiduidad Comunicación abierta Genera un aporte Aumenta la credibilidad Nivel administrativo |
| Rendición de Cuentas tridimensional | Acorde al formato del donante Mayor confianza Con todos los interesados Participativo Beneficiarios Coordinación Organizaciones socias No hacer daño Página web |
| Temas transversales en Rendición de Cuentas | No binaria Fuera del país Tema virtual |
| Aplicación de herramientas y procesos | Meramente contable Creación de documentos Plataformas digitales Comunicación accesible Medios digitales |
| Obstáculos al llevar a cabo Rendición de Cuentas | Insuficiente recurso financieros Insuficiente recurso humano |

Fuente: Elaboración propia mediante poscodificación abierta.

Mediante esta categorización y codificación, fue posible detectar parte de la cultura organizacional de Proyecto Poder referente a rendición de cuentas y los mecanismos existentes que utilizan. A continuación, se hace una exposición de datos mediante las categorías creadas previamente, complementado con citas e interpretaciones obtenidas de los participantes.

3.2 Discusión

Rendición de Cuentas organizacional e intervenciones: En general las personas que han sido participes de las entrevistas y grupo focal entienden en un sentido amplio que la rendición de cuentas comienza con la transparencia, pero también reconocen que es necesario un alto nivel de comunicación. Existe consciencia que la rendición de cuentas en la actualidad tiene una alta demanda por parte de los donantes ya que el flujo constante de información conlleva a un mayor impacto en las intervenciones. Como ya lo expresa la guía MEAL DPro, *“los proyectos con rendición de cuentas son más relevantes, tienen más probabilidades de recibir apoyo de los grupos de interés y, en última instancia, tendrán un mayor impacto”*.³³ En ese sentido la encargada de rendición de cuentas en la organización manifiesta durante la entrevista:

“Creo que en primer lugar ha habido como un auge en este tipo de proyectos que tiene que ver con el sector humanitario y de desarrollo y así como en sus momentos lo más científico, lo más ortodoxo ha tenido una rendición de cuentas a la par, creo que ahora con el tiempo también estos temas como más humanitarios y visiones de desarrollo más complejas es que están teniendo más importancia la rendición de cuentas, sobre todo porque viene de la mano la exigencia por la transparencia, y creo que la rendición de cuentas y la exigencia va de la mano”.

Un aspecto importante que destacar es que existe una generalizada percepción acerca de qué es rendición de cuentas y que esta no va encaminada únicamente al factor financiero. Entre los aportes más significativos en el grupo

³³ Culligan, Sherriff, “Guía MEAL DPro”, 12.

focal se menciona que la transparencia y honestidad son claves, así como los procesos participativos donde se tomen en cuenta todas las partes interesadas y no solo el equipo técnico. Como ya lo menciona Sara Rapoport *“los mecanismos participativos hace que las partes interesadas se involucren en las tomas de decisiones”*.³⁴

Por otro lado, cuando se lleva a cabo recaudación de fondos, se reciben donaciones o se llevan a cabo actividades con organizaciones socias, generalmente se comparte la información mediante sus redes sociales e inclusive se crea un acceso drive de lectura libre para hacer accesible la información. En ese mismo orden de ideas, se da una generalizada coincidencia en que la rendición de cuentas aumenta la confianza con el donante ya que existe una voluntad del equipo por ser transparentes con los recursos, con el fin de cumplir los objetivos y resultados establecidos, en palabras de una de las participantes del grupo focal: *“no solo ejecutando el dinero sino realmente generando un aporte a la sociedad”*, lo cual fortalece la credibilidad y legitimidad de la Organización de acuerdo con Brown y Jadananda.³⁵

Rendición de Cuentas Tridimensional: Una rendición de cuentas bien gestionada con base a lo expresado en la guía Project DPro cubre tres dimensiones. En primer lugar, la rendición de cuentas ascendente, aquella que se enfoca en demostrar que los fondos percibidos del donante se están utilizando de manera responsable.³⁶ Lo más sólido que Proyecto Poder realiza con respecto al donante tiene a su base el Proyecto FY2021, donde se rinde cuentas cada tres a cuatro meses conforme al formato provisto, se lleva a cabo durante la ejecución y cierre. La mayoría coincide en que llevar a cabo rendición de cuentas ante el donante genera mayor confianza y aumenta la credibilidad.

Una segunda dimensión es la rendición de cuentas descendente, en este nivel es importante rendir cuentas ante las personas beneficiadas por una

34 Rapoport, “transparencia y rendición de cuentas”, 206.

35 Rapoport, “transparencia y rendición de cuentas”, 200-213.

36 PM4NGOS, “Project Dpro”, 21.

intervención, tomando en cuenta el principio de no dañar.³⁷ Proyecto Poder ha llevado a cabo intervenciones donde recibió donaciones para personas afectadas por la Tormenta Tropical Amanda, en este caso, se compartió la información con todas las personas que estuvieron interesadas en su momento y se subió un archivo a su página web para mejor accesibilidad.

Un aspecto importante a rescatar en esta dimensión es que se identifica que el equipo conoce y aplica el principio de no dañar, lo reconocen como un principio fundamental a la hora de rendir cuentas, que ninguna acción llevada a cabo con la información recopilada repercuta de manera negativa en la integridad de una persona, siempre solicitando el consentimiento informado.

La tercera dimensión es la horizontal, toma en cuenta las relaciones con socios y colaboraciones que se tienen con otras organizaciones.³⁸ En este sentido, Proyecto Poder cuando realiza actividades en coordinación o alianzas manifiesta ser transparente y facilita la información a través de la página web. Un hallazgo importante es que se identifican las tres dimensiones de rendición de cuentas en las actividades y procesos realizados por Proyecto Poder.

Temas transversales en Rendición de Cuentas: De hecho, dos de los cuatro ejes fundamentales que trabaja Proyecto Poder es género y derechos humanos, es importante destacar su loable labor en estos temas (ver tabla 3). No solo se trabaja a nivel de intervención sino a nivel organizacional, se trabaja el autocuido feminista para fortalecer las capacidades internas. Como expresa la encargada de rendición de cuentas: *“Debido a la pandemia COVID-19 nos tuvimos que lanzar mucho al tema virtual, de redes sociales y eso. Entonces, si se lleva un registro de actividades virtuales y cuantas mujeres, hombres, personas que se identifican como no binarias estaban dentro de nuestras actividades, así como personas que estaban fuera del área central del país”*. En este sentido, se resalta cómo Proyecto Poder identifica a la población beneficiaria, reconociendo e incluyendo a las personas no binarias, realizando una rendición de cuentas transversal respecto a quienes

37 *Ibid.*

38 *Ibid.*

participan en sus actividades. Como ya lo menciona la guía Project DPro “la rendición de cuentas transversal aborda temas de género, poblaciones vulnerables, personas de toda clase de capacidades, temas imprescindibles y que deben ser incluidos sean o no requeridos por el donante”.³⁹ En efecto, muchas de estas áreas pertenecen a los ejes principales en que se desenvuelve Proyecto Poder.

Aplicación de herramientas y procesos: En relación con las herramientas utilizadas para llevar a cabo la rendición de cuentas se identifica la creación de informes durante la implementación de intervenciones que son facilitados en su mayoría en la web de la organización, esta es una muestra de cómo las intervenciones pueden apoyarse del componente de transparencia, facilitando la información a las partes interesadas. Respecto a los hallazgos, se identifican tres herramientas que Proyecto Poder utiliza para llevar a cabo la rendición de cuentas, específicamente en el proyecto FY2021, en primer lugar, un plan de acción donde se reflejan cada mes los desembolsos y las liquidaciones, desglosado por actividades. Además, se lleva de la mano un control de cheques, con el fin que las partes interesadas puedan constatar a través de recibos y facturas lo que se hace con el dinero, es importante destacar que han recibido una capacitación de cómo gestionar este aspecto financiero. También, se lleva un Excel provisto por el donante para una consolidación de los procesos anteriores. Todas estas herramientas son recopiladas y entregadas cada 3 a 4 meses según requerimiento del donante para el caso del proyecto FY2021. Así lo afirma la encargada de rendición de cuentas de Proyecto Poder “Entonces en conjunto se lleva este Excel que te menciono, el control de documentos, control de cheques y plan de acción. Documentos que se tiene que llevar al día”.

Obstáculos al llevar a cabo la rendición de cuentas: una de las barreras para aplicar mecanismos de manera formal es la ausencia de una planificación de rendición de cuentas. Por ejemplo, a nivel interno la organización se ve afectada debido a la escasez de fondos, estos no son suficientes para que las personas

39 PM4NGOS, “Project DPro”, 106.

trabajen de manera fija y enfocadas de lleno en la organización. Y así lo expresa la encargada de rendición de cuentas: *“Los fondos que se captan no son suficientes para que las personas capturen un salario para estar fijos enfocados en PP. También la formación interna sobre rendición de cuentas, las personas de la organización no están de lleno en la organización, sino que lo llevan a la par de sus estudios”*. Se infiere que las herramientas no se aplican de manera general a todas las intervenciones y actividades, pues no cuentan con suficiente recurso humano como financieros.

3.3 Aprendizajes

Respecto al aprendizaje, se crean cuatro categorías, éstas han sido construidas mediante codificación abierta, recopilada a partir de tres instrumentos, una entrevista con la persona encargada de aprendizajes, otra entrevista semi estructurada con la encargada de rendición de cuentas y el grupo focal con el equipo técnico. Las categorías a continuación descritas representan un esfuerzo por contener los criterios lógico-teóricos que se relacionan con los objetivos de la investigación.⁴⁰

Tabla 5. Categorías y códigos de Aprendizajes

| Categorías de análisis | Códigos |
|--|---|
| Aprendizaje organizacional e intervenciones | No planificación Aprender haciendo Responsabilidades Aprenden durante la ejecución No aplican procesos formales |
| Gestión adaptativa | Flexibilidad Comunicación abierta Mayor impacto Hacer correcciones de rumbo |

⁴⁰ Penalva, La investigación cualitativa, 72.

| Categorías de análisis | Códigos |
|---|---|
| Aplicación de herramientas y procesos | Ayudas memorias Evaluaciones Índice de Capacidades Organizacionales (ICO) Compartir el conocimiento Memorias de reuniones Buenas prácticas Transparentes Ciberseguridad Horizontalidad Retención de conocimiento Herramientas digitales No sistematización Fortalecimiento sobre seguridad digital Comunicación asertiva |
| Obstáculos al llevar a cabo Aprendizajes | No hay un plan Falta de recursos Desprofesionalización |

Fuente: elaboración propia mediante poscodificación abierta.

Mediante esta categorización y codificación fue posible detectar parte de la cultura organizacional de Proyecto Poder referente a aprendizajes y los mecanismos existentes, así como el uso que se les está dando actualmente. A continuación, se hace una exposición de datos mediante las categorías creadas previamente.

3.3.1 Discusión

Aprendizaje organizacional e intervenciones: El aprendizaje representa una parte fundamental de la cultura organizacional, como ya lo mencionan Ruas y Anonello *“el aprendizaje organizacional es un proceso de cambio en el estado de conocimiento, que incorpora su adquisición, diseminación, refinamiento, creación e implementación”*.⁴¹ La mayoría de los entrevistados tienen una noción acerca de que significa aprendizajes y son capaces de definirlo en sus propias palabras. Se puede identificar que si bien existen herramientas mediante las cuáles se lleva a cabo recopilación de experiencias, no cuentan con instrumentos formales, como

41 Fassio, Ruty, Maroscia, *“Aprendizaje organizacional”*, 1-15.

una planificación inicial o una matriz de aprendizajes que ayude a gestionar el conocimiento, pues en palabras de la persona encargada de los aprendizajes *“la mejor forma de compartir conocimiento es haciéndolo, honestamente. Como te digo a nosotras nos parece un montón lo de aprender haciendo o la dinámica de educación popular”*.

A nivel de intervención se destaca el proyecto FY2021 donde el personal designado es rotativo, por lo cual antes de cada rotación se comenta la dinámica a seguir y las lecciones aprendidas a las nuevas designadas, pero éstas son transmitidas de manera verbal pues no se sistematizan de manera física.

Gestión adaptativa: se identifica que Proyecto Poder cuenta con un enfoque flexible ante escenarios imprevisto, como ejemplo se destaca que la organización sufre recurrentes ataques cibernéticos debido al ciberactivismo que les caracteriza, en ese sentido readaptaron actividades de forma que se llevara a cabo una mejora en la seguridad digital. En un principio existió incertidumbre en relación a si las medidas funcionarían, pero se tomó el riesgo razonable y se hizo un cambio en el sistema. Como ya lo menciona Michael O'Donnell, los aspectos claves de una cultura organizacional adaptativa incluyen:⁴²

- Aceptar la incertidumbre y una cantidad adecuada de riesgo
- Valorar y priorizar la reflexión y el aprendizaje
- Que exista comunicación abierta
- Facilitar la flexibilidad

Partiendo de los hallazgos obtenidos, el menor de los problemas dentro de Proyecto Poder es ser flexibles y adaptarse a contextos cambiantes, cuentan con procesos participativos y con canales de comunicación bien articulados. Lo que permite la retroalimentación y aprender durante la ejecución para generar los cambios que sean necesarios.

42 O'Donnell, "Adaptative Management", 16.

Aplicación de herramientas y procesos: a pesar de no existir una planificación de aprendizajes o una matriz de aprendizajes, se han identificado ciertas herramientas que se utilizan en Proyecto Poder, por ejemplo:

- Minutas de reuniones: son un esfuerzo que se llevan a cabo en el cual se plasman los puntos más importantes que se conversan y lo que se debe mejorar; si bien no se planifican, estas ayudas memorias son de mucha utilidad.
- Evaluación externa denominada Índice de Capacidad Organizacional (ICO): a partir de este se está creando un plan de fortalecimiento institucional con el fin de subsanar los aspectos señalados respecto al proyecto FY2021, la idea es implementar estos aprendizajes en el próximo año fiscal.
- Medios digitales: cuando se llevan a cabo actividades como procesos de formación, se proporciona una evaluación a los participantes, con el objetivo de conocer los aspectos a mejorar y tomarlo en cuenta para la próxima intervención, esto mediante herramientas como Google Forms, por ejemplo.
- Reuniones: estas surgen ante la necesidad y no de manera intencional, se conversa sobre un tema específico que deba mejorarse o en el cual se está fallando, lastimosamente no siempre se crean las minutas de reunión.
- A través de redes o alianzas: se comparte información con organizaciones socias, en pro de un mismo objetivo.

Se evidencian los esfuerzos de Proyecto Poder por implementar herramientas que contribuyan a la asimilación y difusión del conocimiento, sin embargo, carecen del aspecto intencional. Se identifica que si bien existen herramientas para recopilar experiencias no todas se sistematizan de manera formal. En ese mismo orden de ideas, se aprecia que existe un alto nivel en

cuanto al uso de tecnologías como medio para la recolección de experiencias.

Un hallazgo importante, es que a partir de la implementación de estas herramientas se ha fortalecido la organización, consolidando incluso algunas buenas prácticas. Por ejemplo, para el caso específico del proyecto FY2021 se fortalece la ciberseguridad debido a recurrentes ataques cibernéticos. Otra buena práctica que vale la pena rescatar, es el fortalecimiento de la comunicación asertiva, una de las observaciones plasmadas en el ICO.

Obstáculos al llevar a cabo aprendizajes: se identifica una falta de planificación del aprendizaje, lo cual dificulta establecer mecanismos formales. En este sentido, no se promueve el aprendizaje de manera intencional. Respecto a los hallazgos, se identifica más como un problema administrativo, debido a que no se cuenta con recursos suficientes tanto financieros y por ende humanos para poder dedicarse completamente a Proyecto Poder. Los fondos no son suficientes para que los integrantes capturen un salario. Citando a la encargada de aprendizajes: *“Una reflexión que hacíamos entre varias organizaciones en un espacio, es que cada vez más, los donantes no quieren que se tomen en consideración los gastos administrativos, como si robots hicieran la programación, planificación, evaluación, pero somos humanas y necesitamos dinero para comer”*. Se percibe un desaliento en los entrevistados debido a la desprofesionalización. Se infiere la intención de fortalecer los mecanismos organizacionales respecto al aprendizaje, reconociendo que se necesita un cambio de sistema, pero les limita los recursos de los que dispone Proyecto Poder.

Conclusiones

Partiendo de los hallazgos de este estudio, se concluye que, Proyecto Poder cuenta con una cultura organizacional en la que se aplican procesos de rendición de cuentas y aprendizajes, sin embargo, estos no son planificados de manera intencional, sino que surgen a raíz de la necesidad que el contexto demande. Por otra parte, es pertinente resaltar que Proyecto Poder es una Organización de la Sociedad Civil que apenas cuenta con 5 años de haberse constituido, lo cual es relativamente poco tiempo.

A pesar de lo anterior el estudio refleja la buena voluntad de la organización por llevar a cabo actividades en las que prevalezca la transparencia y una comunicación abierta y fluida, con el fin de generar mayor impacto en sus intervenciones, incrementando así la credibilidad de la organización. De igual forma, cuentan con un enfoque adaptativo, el cual está determinado por su increíble flexibilidad al momento de llevar a cabo sus intervenciones.

Como lo plantea Brown y Moore una organización debe ser responsable ante el donante con respecto al manejo adecuado de los recursos y también lo es ante los beneficiarios de la intervención, en el caso de contar con un socio o aliado en la intervención, debe rendir cuentas ante quiénes le apoyan en una determinada tarea.⁴³ En este sentido, se identifica en este estudio que Proyecto Poder rinde cuentas de manera ascendente con el donante, descendente con los beneficiarios y horizontal con las organizaciones sociales con las que colabora. Para ello utiliza diferentes herramientas, desde informes provistos directamente por el donante hasta medios digitales, que son utilizados en su mayoría para rendir cuentas con los beneficiarios y organizaciones socias.

Por otro lado, como bien expone Prieto referente al aprendizaje organizacional, *“se entiende esta como el potencial dinámico de creación, asimilación, difusión y utilización del conocimiento a través de numerosos flujos de conocimiento que hacen posible la formación y evolución de las memorias organizacionales de*

43 Rapoport, “transparencia y rendición de cuentas”, 206.

*conocimiento con el fin de capacitar a las organizaciones y quienes la conforman para actuar intencionalmente en entornos cambiantes”.*⁴⁴ En este sentido, se ha logrado identificar qué Proyecto Poder no cuenta con mecanismos formales internos para gestionar adecuadamente el aprendizaje, sin embargo, aplica ciertas herramientas a nivel de intervenciones que van surgiendo como una necesidad, más no como un proceso intencional.

El ICO representa una de las evaluaciones más importantes para Proyecto Poder, ya que a raíz de este se han adoptado algunas lecciones aprendidas, sin embargo, este es un esfuerzo por parte del donante para hacer ver los aspectos a mejorar de la Organización respecto al Proyecto FY2021. Además, se determinó que el mayor obstáculo que presenta Proyecto Poder al momento de planificar los procesos de rendición de cuentas y aprendizajes y en consecuencia establecer mecanismos formales para su implementación, está determinado por la falta de recursos, tanto financieros como humanos.

En síntesis, Proyecto Poder se encuentra a mitad del camino, si bien se han dado los primeros pasos, aún falta un largo camino por recorrer. Los procesos de rendición de cuentas y aprendizajes deben ser planificado y por tanto promovidos de manera intencional. Actualmente existen abundantes guías, como las dos utilizadas de manera metodológica en este estudio, ambas son un claro ejemplo de marcos y herramientas destinadas a organizaciones con el fin de proporcionar acceso a estándares profesional, generando así mejores resultados para las partes beneficiarias e interesados, alcanzando un mayor impacto.⁴⁵ Cabe resaltar que MEAL debe ser visto como un todo articulado en el cual deben estar presente sus cuatro fases, sin embargo para efectos de este artículo únicamente se han tomado en consideración las últimas dos fases, rendición de cuentas y aprendizajes.

44 Garzón, Fisher, “Modelo teórico de aprendizaje”, 209-210.

45 PM4NGOS, “Project Dpro”, 13.

Se reconoce el papel de suma importancia que poseen la rendición de cuentas y aprendizajes tanto a nivel organizacional como en las intervenciones. Se identifica la necesidad que tiene Proyecto Poder de fortalecer ambos procesos incorporando mecanismos formales, para fomentar así una cultura con mayor apropiación. Las Organizaciones de la Sociedad Civil que aún no han tomado en consideración estos procesos, deben adaptar su cultura organizacional e incorporarlos debido a que actualmente son indispensables en el sector humanitario y de desarrollo.

Bibliografía

- » Aramburu, Nekane y García, Victor. “La capacidad de aprendizaje organizativo como variable estratégica en el Siglo XXI”. *Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas* n.º.96, 2011.
- » Briceño, María E., Ana M. Maraboli, Yuraima Linares, Marilys Cote y Mary Carrero. “Rendición de cuentas y el control de las organizaciones de la sociedad civil en Venezuela: ¿control externo o control social?”. *Revista Visión Gerencial* n.º.1, 2015. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545898009.pdf>.
- » Culligan, Mike y Sherriff, Leslie. GUÍA MEAL DPro: Monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizajes para profesionales en proyectos de desarrollo. <https://www.odaid.org/wp-content/uploads/2021/02/MEALDPro.pdf>.
- » Fassio, Adriana, María Rutty y Carla Maroscia. *Aprendizaje organizacional en organizaciones de la sociedad civil de la ciudad de La Plata: una metodología de estudio*. Enseñada: Universidad Nacional de La Plata, 2018. https://memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.11489/ev.11489.pdf.
- » Fisher, Andre y Garzón, Manuel. “Modelo teórico de aprendizaje organizacional”. *Revista Pensamiento & Gestión* n.º.24, 2008. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000100008#nota13.
- » Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández Collado y María del Pilar Baptista. *Metodología de la investigación*. Las referencias a páginas corresponden a la 6ª edición por McGRAW-HILL. México DF, 2014. <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>.
- » Instituto de Comunicación y Desarrollo. *Transparencia, rendición de cuentas y legitimidad: Manual para organizaciones de la sociedad civil*. Montevideo, 2013. <http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/12/Manual-Transparencia-rendici%C3%B3n-de-cuentas-y-legitimidad.pdf>.
- » O'Donnell, Michael. “Adaptative Management: what it means for CSO's”. *Bond*, 2016. https://www.bond.org.uk/sites/default/files/resource-documents/adaptive_management_-_what_it_means_for_csos_0.pdf.
- » Penalva, Clemente, Antonio Alaminos, Francisco Francés y Óscar Santacreu. *La investigación cualitativa: técnicas de investigación y análisis con Atlas.ti*. Ecuador: Universidad de Cuenca, 2015.
- » PLAN INTERNATIONAL. Compromiso con el liderazgo de las juventudes en tiempos desafiantes. Consultado el 24 de agosto de 2021. <https://plan-international.org/es/latin-america/compromiso-con-juventudes>.
- » PM4NGOS. Project DPro: Guía de Gestión de Proyectos para Profesionales del Desarrollo. Las referencias a páginas corresponden a la 2ª edición, marzo 2020.
- » Proyecto Poder. *Informe Proyecto Poder*. Documento interno de la organización. Edición en PDF.
- » Proyecto Poder. Plan de acción. Documento interno de la organización. Edición en Excel
- » Rapoport, Sara Gordon. “Transparencia y rendición de cuentas de organizaciones civiles en México”. *Revista mexicana de sociología* vol.73, n.º.2, 2011. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-25032011000200001.
- » Proyecto Poder. Somos Proyecto Poder: “quienes somos”. Consultado el 18 de agosto de 2021. <https://proyectopoder.org/home/>.
- » Zamora, María. “El desarrollo organizacional como generador de un cambio significativo en las organizaciones de la sociedad civil”. *Revista Extremeña de Ciencias Sociales ALMENARA* n.º.10, 2018. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6415690>.