FERNANDE RAINE

Fernande Raine es directora ejecutiva del *Carr Center for Human Rights Policy*, de la *Kennedy School of Government*. Trabajó anteriormente con *Ashoka—Innovators for the Public*, donde colaboró en la creación de programas en Alemania y en Francia. Raine fue consultora de McKinsey&Co y completó su PhD en Historia en la Universidad de Yale.

RESUMEN

Hasta hace poco tiempo, el movimiento de los derechos humanos se resistió a comprometerse con la cuestión de la mensuración, ante las dificultades que la cercan y no cedió a la presión de los donadores para aceptar los patrones de evaluación de impacto desarrollados en otras áreas. Este artículo defiende que las técnicas de mensuración son, en realidad, muy específicas de cada problema y tienen que estar ligadas a una refinada comprensión de la mecánica de cada problema particular. Considerando la necesidad de avanzar en las cuestiones apremiantes de los derechos humanos, es de gran importancia que las organizaciones de la sociedad civil abandonen su posición defensiva en relación a la mensuración y empiecen a desarrollar modelos para los dos mayores desafíos en ese aspecto: (1) ¿cómo dimensionamos el problema y entendemos de qué modo se desarrolla a lo largo del tiempo? y (2) ¿de qué modo entendemos el impacto que estamos ejerciendo sobre el mismo problema? Este artículo destaca de qué manera las organizaciones de la sociedad civil pueden aumentar su eficacia usando mensuraciones y datos para obtener una idea más clara del problema que tratan de resolver, una idea mejor de cómo delinear su progreso en la consecución de una meta, y una comprensión de qué lugar tienen sus esfuerzos en el contexto más amplio de los solucionadores de problemas de la sociedad civil *(problem-solvers)*. Además de tratar de las dificultades específicas que enfrentan las organizaciones de derechos humanos en el proceso de autoevaluación, este ensayo propone pasos que pueden guiar a las organizaciones de derechos humanos en el sentido de ampliar su impacto. (Original en inglés)

PALABRAS CLAVES

Evaluación de impacto – Mensuración – Desempeño – Derechos humanos – Recolección de datos

SOME RIGHTS RESERVED

Este artículo es publicado bajo licencia *creative commons* (ver Presentación)

BDJur
http://bdjur.stj.gov.br

EL DESAFÍO DE LA MENSURACIÓN EN DERECHOS HUMANOS

Fernande Raine

Introducción

A lo largo de las dos últimas décadas, el escenario de los derechos humanos cambió drásticamente. El número de organizaciones que trabajan con las cuestiones de derechos humanos viene creciendo a ritmo vertiginoso, mientras la sociedad civil en varios países (excluyendo algunos grandes e importantes) experimenta una libertad de operación siempre creciente, encontrando medios para expresarse y desarrollando instrumentos volcados al cambio social. Un número creciente de organizaciones pequeñas, a veces sumamente ágiles e innovadoras, entra en escena, mientras algunas organizaciones de mayor porte expanden aún más su tamaño, grado de influencia y sofisticación.

A medida que grandes corporaciones se acercan a la comunidad de organizaciones de ciudadanos para tratar de encontrar conjuntamente soluciones para problemas públicos, se hacen posibles nuevas alianzas. La Internet ha creado oportunidades para formar redes de información y de ideas y para hacerlas circular de un modo que hubiera sido imposible hace tan sólo diez años. Podemos ver también algún progreso en la consolidación del lenguaje de los derechos humanos en otros campos. Es común ver enfoques basados en derechos en áreas como desarrollo, salud, eliminación de minas terrestres y otras, tanto por parte de gobiernos como de agencias y organizaciones internacionales. Esas tendencias representan una gran oportunidad para las organizaciones dedicadas a los derechos humanos.

Sin embargo, también representan un desafío. Desde el punto de vista de los donadores y de los voluntarios se ha vuelto más difícil la cuestión del destino de sus recursos. Existen más organizaciones como alternativas en el área de los derechos

Ver las notas del texto a partir de la página 26.

humanos, y como otras áreas se apropian del lenguaje de los derechos, parece haber más opciones para conseguir avances en las cuestiones de derechos humanos que restringirse a las organizaciones de apoyo que actúan con la bandera explícita de los derechos humanos. Los financiadores, ya sean gobiernos, fundaciones o individuos, están cada vez más determinados a dar su apoyo a algo que funcione, y se han puesto más exigentes en cuanto a la comunicación del impacto. Hasta aquí, el movimiento de derechos humanos se mantiene en la defensiva, criticando las mensuraciones que se les imponen como ajenas a la esencia de su trabajo. Gran parte de esta crítica se justifica: un foco exagerado en los números y en aspectos cuantificables de éxito tiende a ofuscar la visión del impacto actual y futuro, mucho de lo cual, no se mensura. Tomemos, por ejemplo, el papel siempre creciente de los agentes de cambio de gran impulso, también llamados 'emprendedores sociales', cuyas cualidades personales de persistencia, creatividad y talento para construir alianzas, combinadas con una idea genuinamente nueva y dotada de potencial de diseminación, son la clave de su éxito, pero esas cualidades no se reflejan en un número o en un plan.[1]

Pese a eso, este artículo sostiene que llegó el momento de que la comunidad de derechos humanos abandone su posición defensiva de criticar las mensuraciones impuestas por los financiadores y adopte una posición constructiva, en la cual desarrollen la combinación adecuada de mensuraciones de impacto cuantitativas y cualitativas, que según sus criterios tengan lógica y encuentren una forma de comunicarla. Aunque haya aspectos del trabajo que no sean cuantificables, se deben aún así, elaborar y comunicar mensajes que expliquen por qué son un fuerte factor de cambio. Es cierto que los financiadores tienen interés por esa pauta, y que las técnicas de mensuración son una herramienta clave para la prestación de cuentas de los fondos recibidos. Pero también es cierto que la evaluación del impacto funciona como una herramienta para que se puedan prestar cuentas a las personas en cuyo nombre e interés, y con su confianza, las organizaciones de derechos humanos defienden el cambio social. Los indicadores de impacto nada más son que un útil producto secundario de un proceso mucho más fundamental, de hacer transparente la mecánica de un problema y de comprender los agentes del cambio. Ello, en contrapartida, propicia la cooperación y la división de trabajo entre las organizaciones, así como una cuidadosa administración de recursos. En resumen, este artículo destacará cómo y por qué las organizaciones de derechos humanos deben desarrollar técnicas de mensuración como obligación para los individuos y grupos de personas cuyos derechos proclaman defender.

No importa que se lo describa como "mensuración de desempeño", "evaluación de impacto" o "eficacia organizativa", el proceso subyacente es el mismo: se habla de una evaluación sistemática por parte de las propias las organizaciones de derechos humanos, del lugar que ocupan en la comunidad de solucionadores de problemas y del grado de éxito que vienen alcanzando en el cumplimiento de sus propias misiones.

Ninguna de las diversas razones legítimamente alegadas como factores limitadores puede sostenerse contra las fuertes razones a favor. A menos que cada organización pueda mostrar que está usando su herramienta más poderosa para alcanzar el resultado pretendido, y a menos que comprenda el vínculo entre sus acciones y la meta que espera alcanzar, el progreso hacia el cambio sistémico, que es tan urgente, va a seguir haciéndose a pasos demasiado lentos. O como dijo muy francamente un autor: "Si a usted no le preocupa su desempeño o el tipo de impacto que provoca, ¿entonces por qué se preocupa en actuar?"[2]

El pensamiento actual sobre la evaluación del impacto

Debido a su dependencia de recursos externos, casi todas las organizaciones con una misión social tienen un sistema estructurado para informar sus resultados. A lo largo de los últimos diez años, sin embargo, ha crecido la presión sobre organizaciones de todas las dimensiones y orientaciones para que sean más explícitas y más orientadas hacia los resultados al comunicar su eficacia. Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) vienen siendo presionadas a desarrollar informes más transparentes en dos niveles: nivel interno del desempeño organizativo, es decir, que muestren el grado de estructura, recursos y procesos para el desempeño de tareas de la organización y el nivel externo de los resultados, o sea, en qué medida la organización consigue el impacto pretendido. Tanto la cuestión del desempeño organizativo interno como la de la mensuración del impacto son temas de libros de análisis teórico e investigación práctica.[3]

Diversas tendencias históricas estimulan este progresivo interés por la mensuración del impacto y de la transparencia de las OSC. Una de ellas es el papel creciente de las OSC en las políticas regional, nacional e internacional. El número de OSC no sólo creció (en algunas partes del mundo, en forma exponencial), sino que algunas OSC crecieron de tal manera, que están influenciando activamente la política y han asumido papeles anteriormente desarrollados por instituciones gubernamentales. Esto plantea interrogantes en cuanto a su legitimidad y autoridad para promover acciones en nombre de otros.[4] Una mayor preocupación en relación a la evaluación de impacto y formas rigurosas de informar sus resultados, se consideran actitudes vitales en el sentido de crear más *accountability* y una mayor legitimidad.

Gracias a la Internet y al surgimiento de una "sociedad de información global" se advierte también una creciente conciencia por parte de las OSC y de las sociedades en las cuales obtienen apoyo, respecto de la necesidad de un cambio sistémico en distintas partes del mundo. Esto hace aún más necesaria una sensata destinación de los escasos recursos. Se transmiten actualmente en tiempo real, a los hogares, imágenes de violaciones a los derechos humanos en películas, artículos y fotografías, creando un repertorio aparentemente interminable de acciones necesarias.

A la vez, la creciente consciencia de la importancia de tales problemas también ha creado una base más amplia de individuos e instituciones que se sienten

responsables de reaccionar a esas demandas sociales.[5] A medida que las empresas y emprendedores se involucran como solucionadores de problemas, inversionistas y filántropos en el terreno social, sus estándares de responsabilización se transfieren al sector con el cual pasaron a interactuar. Cada vez más se utilizan conceptos organizativos y de evaluación oriundos del sector privado, competitivo y orientado por la productividad, para asegurar que los recursos alcancen el máximo rendimiento.[6] Nuevas formas de filantropía, incluyendo "la filantropía de riesgo" e 'inversión social', con algunos conceptos más o menos refinados de retorno social de la inversión, crearon una cultura de planificación estratégica y de indicadores de impacto en organizaciones de todas las dimensiones. Las fundaciones han desarrollado sistemas para evaluar y comunicar el impacto de sus donadores. Algunas, incluso, empiezan a hacer publicidad de su propio desempeño como financiadoras y patrocinadoras del desarrollo de sus beneficiarios.[7]

Existen varios desafíos creados por este debate, que se destacan a continuación con más detalles. Hay una gran variedad de voces que ataca la cuestión con un amplio abanico de ideas respecto a la forma como se debe configurar la evaluación del impacto, imponiéndoles a las OSC un incómodo proceso de reportarse de modo distinto a distintos donadores, y de evaluar su trabajo según una variedad de esquemas. Agréguese a eso el hecho de que no siempre es posible transportar esquemas de mensuración del sector privado al sector civil y, además, es mucho más difícil prestar cuentas de manera transparente sobre operaciones e impacto en la esfera social. Crear un cambio social simplemente no es un proceso tan lineal como lo es producir artefactos de consumo, y no existe ningún mecanismo de mercado capaz de registrar y promover aumentos en las ganancias de los accionistas.

La discusión en otros campos

Aun así, cobra fuerza la cuestión de la evaluación del impacto y de la eficacia organizativa en algunos subsectores específicos de la sociedad civil. Aunque esté fuera de los límites de este artículo hacer un largo historial de la discusión sobre *accontability* y mensuración, puede ser útil trazar un breve panorama de algunas áreas en las cuales esta discusión ha ocurrido, para extraer lecciones que las OSC pueden aprender en el terreno de los derechos humanos.

Alimentadas parcialmente por el modelo filantrópico anglosajón que entrelaza íntimamente las llamadas "organizaciones sin fines de lucro" con el mundo corporativo y empresarial, las OSC en los Estados Unidos y en el Reino Unido se vienen involucrando particularmente en el desarrollo de técnicas de evaluación y mensuración interna. En los últimos diez años, grandes organizaciones sin fines de lucro y OSC como a *United Way* y *Save the Children* (Reino Unido) han adoptado enfoques sistemáticos para evaluación y mensuración interna y reestructuraron sus modelos de trabajo para dar lugar a una cultura de productividad entre sus beneficiarios y

miembros.[8] La comunidad académica de habla inglesa dedicada al estudio de organizaciones sin fines de lucro abrazó de buen grado esta cuestión, y produjo una vasta cantidad de literatura que ofrece líneas generales y modelos para organizaciones en el sector no lucrativo sobre cómo crear sistemas de evaluación interna y lograr un "alto desempeño"[9]. Se advierte un fuerte incremento en los últimos diez años en la investigación académica e iniciativas de construcción de la capacidad y conferencias sobre impacto y eficacia organizativa. Surgieron también diversos periódicos dedicados exclusivamente a esta cuestión.[10] Estas tendencias, a su vez, dieron lugar al arribo de un sector de empresas de consultoría con el foco centrado en el desempeño, cuyos clientes son fundaciones y organizaciones sin fines de lucro.[11] Las expresiones más oídas son planificación estratégica, evaluación de impacto y responsabilización, y con un aura esperanzadora de progreso, innovación y calidad.

Los sectores de organizaciones civiles americano y británico no son, obviamente, los únicos que iniciaron la discusión sobre mensuración del impacto y responsabilización. Ya en los últimos años de la década de 90, la evaluación del impacto estaba en la pantalla del radar de las organizaciones de la sociedad civil en todo el mundo, estimulada en parte por el interés de sus aliados financistas internacionales. Un estudio abarcador de las prácticas de las organizaciones no gubernamentales (ONG) en la evaluación del impacto, financiado por la Organización para Cooperación y Desarrollo Económico (OECD) destaca las prácticas en un muestreo de 25 países, y concluye que se desarrollaban en todos los países estudiados.[12] Las organizaciones y redes de la sociedad civil también asumieron ellas mismas el liderazgo en esa cuestión, trabajando con frecuencia en estrecha cooperación con instituciones académicas para consolidar su metodología sobre el tema. Un buen ejemplo lo da PRIA en la India, que aprovechó su especialización de dar asistencia al desarrollo y creó recursos y capacitación online para organizaciones de la sociedad civil, incluyendo entrenamiento y literatura sobre cómo medir el impacto.[13]

La comunidad internacional de desarrollo asumió el debate sobre *accountability* a fines de la década de 1980, con el afán de aumentar su influencia en proyectos llevados a cabo por el Banco Mundial y, en proporción menor, por el FMI.[14] Aunque la discusión sobre *accountability* no haya llegado aún a la mayoría de las organizaciones regionales y nacionales, a lo largo de los diez últimos años, la mayoría de las grandes empresas internacionales de desarrollo ha colaborado con investigadores académicos y con instituciones financieras internacionales para perfeccionar su comprensión de aquello que funciona, y sobre cómo relatar prácticas y resultados.[15] Aquí, tampoco fue meramente una cuestión de percepción del valor intrínseco lo que impulsó el desarrollo de técnicas de evaluación de impacto y valor. Mucho más importante para llevar a cabo ese proceso ha sido la presión de miembros y pagadores de impuestos en las sociedades democráticas de algunas de las mayores naciones financiadoras para obtener una prestación de cuentas de los recursos dedicados al desarrollo, local y en el exterior.

Finalmente, las agencias de ayuda humanitaria han asumido la cuestión de la mensuración del desempeño, al verse confrontadas con diversos desafíos a su legitimidad, empezando por el fracaso de la ayuda humanitaria a Ruanda y siguiendo con escándalos en grandes organizaciones internacionales a lo largo de los primeros años de la década de 90.[16] Un ejemplo perfecto de ese progreso inspirado públicamente fue el escándalo en torno al efecto y eficacia de agencias de protección de niños en 1994. Un artículo del *Washington Post* desencadenó una rebelión pública y una investigación del modelo de protección de niños, que condujo a una iniciativa conjunta de las organizaciones involucradas, para crear un código de conducta y sistemas de prestación de cuentas. Una vez más, fueron los contribuyentes, es decir, los miles de individuos que habían desembolsado donaciones para apadrinar a un niño, que exigieron saber si su dinero había surtido algún efecto. Estos desafíos condujeron a la comunidad de organizaciones de ayuda humanitaria a involucrarse muy seriamente en una discusión sobre evaluación y prestación de cuentas o *accountability*.[17] Entre las organizaciones más activas están Oxfam, CARE, *Save the Children* e ICRC.

Esos pequeños ejemplos en los cuales se verificó un progreso hacia una mejor evaluación del impacto permiten extraer algunas lecciones. Los académicos pueden tener un papel de apoyo vital. Los donadores y patrocinadores no son sólo desencadenadores, sino también, con frecuencia, aliados en el proceso, y eso no es una tarea fácil. Llegar a un acuerdo, aunque sea básico, respecto de un curso de acción y *accountability* es algo que exige varios años para realizarse, en el caso de la comunidad que trabaja en la protección de niños. Pero todas las organizaciones consideran haber salido fortalecidas, valorando sus acciones de protección a niños en riesgo.

A pesar de la creciente presión y de la floreciente literatura sobre el asunto, las OSC, particularmente en el campo de los derechos humanos, no comparten todavía una "cultura de indicadores"[18] . No existe aún un consenso claro entre las OSC de derechos humanos sobre qué puede significar realmente la mensuración del desempeño y sobre cómo se la debe hacer. Aunque se hicieron esfuerzos admirables para promover el intercambio de experiencias y prácticas exitosas, las OSC de derechos humanos se han mostrado reacias a tratar las cuestiones de eficacia organizativa y evaluación de impacto. Cada organización batalla sola para desarrollar un enfoque propio.[19]

Obstáculos para la evaluación de desempeño en el campo de los derechos humanos

Considerando las presiones esbozadas anteriormente y la creciente atención que otros miembros de la sociedad civil le dan a la evaluación de impacto, ¿por qué la mayoría de las organizaciones de derechos humanos permaneció al margen de la

discusión por tanto tiempo? Uno de los factores es ciertamente porque la comunidad académica y los activistas en el campo de los derechos humanos estuvieron ocupados con el establecimiento del mandato de las organizaciones de derechos humanos, y con la expansión de los límites de lo que es considerado objeto de su esfera de acción. Aunque algunas, incluyendo Amnistía Internacional, estén ahora volviendo su atención a la cuestión de la mensuración,[20] muchas organizaciones de derechos humanos están todavía activamente involucradas en la redefinición de su papel en el mundo. Tales organizaciones están ahora llegando a conclusiones,[21] por lo cual es tiempo de discutir la cuestión de la mensuración y de decidir cómo van a perseguir las misiones que acaban de redefinir.

Sin embargo, existe una serie de otros desafíos que enfrenta el movimiento de derechos humanos en la cuestión de la mensuración. Varios de ellos son específicos del campo de los derechos humanos, y algunos compartidos por cualquier OSC.[22] Los obstáculos generales enfrentados por toda organización de la sociedad civil incluyen:

- **Equilibrar las exigencias de los donadores con las necesidades organizativas.** Considerando la presión de los donadores respecto de la cuestión de la mensuración, muchas organizaciones se vieron forzadas a hacer una especie de registro redundante, en el cual, de un lado actúan dentro de las estrechas directrices sugeridas por sus donadores y mantienen además de eso, un registro de su impacto para sus miembros, hecho de la manera que consideran más útil. Con esto tienen, al final, dos conjuntos de mensuraciones: uno "para los donadores" y otro para ellas mismas.
- **Adaptar instrumentos del sector privado al sector de la ciudadanía.** Es mucho más difícil definir metas concretas, con el foco centrado y grupos distintos de inversionistas en la sociedad civil que en los negocios, de donde generalmente se extraen las pautas de evaluación. Una planificación previa precisa puede esconder oportunidades para los llamados "saltos cuánticos", que permiten a las organizaciones aprovechar el momento de ejercer un fuerte impacto, incluso cuando el plan original haya definido un curso de acción diferente.
- **Captar la importancia del liderazgo.** Mientras los analistas evalúan las corporaciones, poniendo siempre mucha atención en las personalidades que las lideran, la sociedad civil tiene una resistencia en reconocer la importancia de los individuos para impulsar el cambio social. Reconocer la importancia del talento personal para impulsar el cambio social va contra la cultura de la celebración de la buena voluntad, y es sumamente difícil incluirlo en las estructuras de evaluación de impacto.[23]
- **Superar la diferencia cultural.** La mensuración parece extraña a la cultura del área de la sociedad civil. Las organizaciones de la sociedad civil están generalmente menos interesadas en generar productos materiales, que en

estimular procesos mejores, más inclusivos. Las metas fundamentalmente orientadas a procesos de esas organizaciones de la sociedad civil son de difícil conciliación con las metodologías de evaluación orientadas a resultados.

- **Administrar recursos escasos.** Las OSC viven crónicamente una escasez de recursos humanos y de tiempo necesarios para una completa evaluación de los planes y procesos de la organización. Además de eso, la comunidad de donadores no ha comprendido aún, en forma amplia, la importancia de apoyar la capacitación de personal. Sigue siendo muy difícil recaudar fondos para la capacitación interna y el desarrollo organizativo.[24]
- **Superar el predominio de evaluaciones de impacto no sistémicas.** Los activistas en general confían en un sentido de eficacia intuitivo. La abundancia de testimonios de beneficiarios individuales con frecuencia proporciona un sentido de progreso suficiente para dar a la organización una sensación de seguridad de que está haciendo la diferencia. Sin embargo, esos testimonios no posibilitan una comunicación que permita sacar la conclusión de si la estrategia usada era la mejor alternativa disponible, y tampoco posibilitan una evaluación de cuánto o de qué manera ese testimonio representa alguna especie de cambio sistémico.
- **Enfrentar las barreras del idioma.** La mayor parte de la literatura y textos de apoyo referentes al tema está en lengua inglesa, y aunque los representantes de la OSC sepan hablar inglés, con frecuencia el idioma no es accesible a un lector no académico.[25]

Además de esos obstáculos, las organizaciones de la sociedad civil, en general, y las de defensa de derechos humanos en particular, se enfrentan a una lista de dificultades específicas, en lo referente a la cuestión de la evaluación, suficientemente larga como para desalentar al más ardoroso defensor de la importancia de la mensuración:[26]

- **Equilibrar transparencia y seguridad.** En ciertas circunstancias, la transparencia de los métodos y técnicas puede poner en peligro las organizaciones que trabajan en ambientes de alto riesgo. Los defensores de los derechos humanos en muchos países en los cuales su trabajo es más necesario, enfrentan regularmente amenazas personales y tentativas de clausura de sus organizaciones. En esos casos, la transparencia no sólo pondría en riesgo la seguridad personal de individuos, sino que también comprometería la eficacia, a largo plazo, de la acción de la organización.
- **Permitir respuestas flexibles.** Las organizaciones de derechos humanos consideran difícil planear acciones en detalle ya que la amplitud de su mandato las fuerza a permanecer flexibles para reaccionar a medida que se desarrollen los acontecimientos. Los cambios y resultados inesperados ocurren

regularmente, y vuelven insuficientes los modelos lineales de planificación.[27]

- **Reconocer la naturaleza colaborativa de la defensa de una causa.** Dada la variedad de factores, de individuos y de instituciones que influencian cualquier cambio en los sistemas, suele ser muy difícil para una organización asumir individualmente el crédito de un resultado específico.
- **Atribuir a otros el crédito de resultados positivos.** Gran parte de la labor de derechos humanos está volcada a la realización de cambios políticos. En muchos casos, la agencia gubernamental o autoridad a quien corresponde el cambio político puede comprometerse personal y políticamente al admitir que una presión de la comunidad de derechos humanos cambió su forma de pensar. En esos casos, por más que la organización de derechos humanos esté consciente del carácter inmediato de su efecto, reclamarlo para sí puede limitar futuramente su acceso a ese canal de influencia.
- **Admitir la naturaleza de largo plazo del impacto.** Las campañas efectivas de defensa de una causa e intervenciones de derechos humanos deben definir sus metas, dando atención tanto a objetivos de corto plazo (por ejemplo, un programa de radio o una sesión de capacitación sobre violencia doméstica) como a objetivos transformacionales, sistémicos en el largo plazo (por ejemplo, cambio de actitud respecto a los derechos de la mujer).
- **Adaptarse a la cultura del voluntariado basado en valores.** El movimiento de derechos humanos, particularmente en el Hemisferio Norte, tiene una larga tradición de una base de apoyo voluntaria, emocionalmente motivada, para la cual los temas mensuración y eficacia son completamente irrelevantes para justificar el sentimiento de haber "hecho el bien".
- **Valorar la naturaleza contextual del trabajo de derechos humanos.** Es difícil comparar las técnicas de defensa de los derechos humanos en los diversos países, porque gran parte de ese trabajo es cultural y específico en cada contexto. Trabajar en el sentido de erradicar la violencia doméstica en una sociedad en la que la mujer pasa la mayor parte de su tiempo en el hogar, por ejemplo, requiere estrategias distintas de las del trabajo en una sociedad en la cual la mujer ejerce un papel más fuerte y tiene voz en la esfera pública.

En vez de constituir argumentos contra la evaluación del impacto como un todo, esos puntos deben convertirse en elementos de proyecto y principios orientadores de un movimiento en el sentido de promover esquemas de evaluación.

¿Por qué aún así la evaluación del impacto es importante?

La razón clave por la cual el movimiento de los derechos humanos debe superar esos obstáculos y desarrollar una cultura de mensuración de impacto no es satisfacer a los donadores, tampoco se trata de una moda. Al contrario, las organizaciones de

derechos humanos deben sentirse estimuladas a adoptar acciones y destacar la cultura de la mensuración en sus sistemas por cinco razones intrínsecas al movimiento de los derechos humanos:

a. la necesidad de apoyo constante (y creciente),
b. la obligación moral de cumplir promesas hechas,
c. **la necesidad de una mayor colaboración regional y transnacional,**
d. **la cantidad siempre creciente de problemas a enfrentar con una base de recursos limitada, y**
e. **el cambio generacional futuro.**

a. Necesidad de apoyo

Es difícil obtener un cuadro nítido de las tendencias actuales de apoyo, sin contar con estadísticas sobre los recursos de que disponen las organizaciones de derechos humanos. Sin embargo, está comprobadamente claro que las organizaciones de derechos humanos se sienten muy presionadas a obtener recursos financieros y de voluntarios. También está claro que forma parte de la naturaleza humana sentir que el tiempo y los recursos que alguien dedica a una causa pueden hacer la diferencia, y que difícilmente habrá algo que le dé más sensación de poder y de alegría que la experiencia de éxito en la arena social. Metas claras e indicadores de desempeño e impacto a lo largo del tiempo pueden tener un papel tremendamente importante como herramientas de poder y motivación, tanto para los voluntarios como para los potenciales financiadores. Un equipo, donadores y voluntarios con baja remuneración pueden sentirse revigorizados en su papel al constatar que su trabajo contribuyó para la solución de un problema.

b. Obligación moral

Para obtener éxito, una organización depende de una variedad de apoyos: el reconocimiento de aquellos a quienes está tratando de servir, el dinero de los financiadores, las donaciones de tiempo por parte de los voluntarios, reconocimiento y acciones por parte de los articuladores políticos y un conocimiento creciente de la población en general sobre la cuestión específica de los derechos humanos. En resumen, señales de reconocimiento positivo por parte de los beneficiarios, o de aquellos que podríamos llamar "comunidad de personas" a quienes debe prestar cuentas la organización. Se dan señales de apoyo a una OSC en la expectativa de que ésta va a cumplir su promesa de ser parte de la solución. A menos que una organización comprenda en qué medida está accionando un factor de cambio, no estará correspondiendo a sus responsabilidades y no cumplirá su obligación con sus beneficiarios.

SUR Revista International de Derechos Humanos, v. 3, n. 4, 2006

El beneficiario más importante para una organización de derechos humanos, es decir, el sujeto con quien las organizaciones de derechos humanos mantienen su obligación *moral* principal, es el grupo poblacional o el conjunto de individuos cuyos derechos defiende. Si 10 dólares permiten que una familia de indígenas de la Amazonia sobreviva durante un mes y alguien gasta 10 dólares en una campaña de defensa de derechos de aquel grupo sobre la tierra en que vive, ese alguien tiene una obligación moral hacia esta familia, y hacia todas las demás familias, de garantizar que aquellos U$$10 las acercará a la generación de sus propios ingresos.

c. Necesidad de colaboración

Las acciones conjuntas dentro de un país o región sobre un tópico específico siempre fueron un elemento central del modo de trabajo de las organizaciones de derechos humanos. Con el avance de la tecnología de comunicaciones y la globalización del trabajo de derechos humanos, el llamado a la colaboración se intensifica en todo el globo. Sin embargo, para que tenga sentido la colaboración, es esencial que cada organización que participa en un trabajo conjunto sepa lo que aporta a esa alianza y cuál es, entre las técnicas que adopta, la más eficaz. Cada organización que se asocia debe entender (y ser capaz de "vender") los beneficios específicos del conjunto de instrumentos que usa, o ser capaz de reconocer las ventajas del enfoque de otra organización e incorporarlas a su repertorio. Sin una noción clara de cómo operan las organizaciones y dónde radica su fuerza central, es muy difícil dividir trabajo entre aliados de modo eficiente.

d. El desafío de la limitación de recursos

El activismo de los derechos humanos debe tener como meta cambios sistémicos eficaces. A fin de administrar los recursos escasos para lidiar con problemas cada vez más complejos y crecientes, las organizaciones de derechos humanos deben ser capaces de intercambiar ideas sobre estrategias y tácticas eficientes. Eso es muy sencillo en el nivel programático, por ejemplo, al considerar cómo se puede comparar un programa de alfabetización a otro en la expansión del alcance de la educación. Sin embargo, es mucho más difícil y necesario hacerlo en el nivel estratégico y sistémico, que exige la capacidad no sólo de evaluar el impacto directo de una determinada acción, sino también el impacto indirecto de ciertas actividades. Una visión estrecha a nivel programático puede impedirnos ver la forma de interrelación de los diversos elementos de un problema y comprender qué palancas deben accionarse conjuntamente. Un ejemplo básico de esa interdependencia es la cuestión del trabajo y del tráfico de niños. Si no se llevan en cuenta las alternativas existentes para niños desplazados del trabajo, el activismo contra el trabajo infantil puede aumentar el riesgo de tráfico de niños.[28] En cambio, el ejemplo exitoso, como se

menciona anteriormente, de redes de educación que abarcan diversas cuestiones, unidas por el deseo de definir papeles y responsabilidades en la erradicación del problema, puede motivar a otras organizaciones en otros campos a seguir el ejemplo.

e. El desafío del cambio generacional

Como las décadas de 80 y 90 fueron un periodo de gran crecimiento de la sociedad civil en todo el mundo, en el que se crearon incontables organizaciones de derechos humanos, muchas OSC van a enfrentarse con una transición a nivel de líderes en la década que vendrá. A menos que logren las organizaciones crear estructuras y procesos independientes del carisma y de la presencia de sus fundadores, el movimiento de los derechos humanos va a sufrir una pérdida de saber en gran escala en un futuro próximo. La evaluación interna de las organizaciones y las técnicas de análisis de impacto pueden ser de gran ayuda para hacer más sólidas las bases sobre las cuales se asientan y hacer que tengan mayores posibilidades de sobrevivir a la pérdida de sus líderes originales.[29]

Finalmente, no se cuestiona si las evaluaciones internas de desempeño y las mensuraciones de impacto serán importantes o no en el futuro. Lo que se cuestiona es si las OSC. de derechos humanos pueden dejar la posición defensiva en que están ahora, en la cual las exigencias de los financiadores dictan la forma en que deben producir las pruebas de su impacto, para asumir una posición más proactiva, en la cual definan para sí mismas las medidas y técnicas de evaluación pertinentes a sus misiones. El hiato actual entre los "evaluadores" y las organizaciones sólo podrá cerrarse si adoptan las OSC medidas efectivas para formular lo que consideran un correcto enfoque para la evaluación de los procesos organizativos y del impacto de su trabajo.

¿De qué manera las organizaciones de derechos humanos pueden encaminarse hacia una cultura de la comprensión y la comunicación del impacto? Si son convincentes los argumentos anteriores, y si concordamos en que se trata de algo importante para una organización de derechos humanos, ¿cuáles son los próximos pasos? Hay dos pasos primordiales a seguir. El primero es el esfuerzo colectivo de mapear la mecánica de un problema específico, es decir, de comprender cuáles son las causas de la cuestión y cómo se puede tratar cada una, en forma más eficaz. El segundo es crear modelos de evaluación del impacto para cada organización.

Mapear la mecánica del problema

Para que una OSC pueda saber en qué medida va en buen camino en la obtención de sus metas, primero debe conocer su lugar en un contexto más amplio de solucionadores de problemas. Mapear un problema dentro de un esquema de colaboración es un ejercicio importante para capacitar a las organizaciones

individuales a comprender su papel en la realización de un amplio cambio en la sociedad. Tomemos, por ejemplo, el problema del tráfico de seres humanos. Cientos de organizaciones en cientos de países están enfrentando la cuestión, pero ciertamente no tienen una comprensión que abarque todos los factores que motivan los innumerables crímenes de tráfico de personas y no saben cómo encaminarlo. Por tanto, cuando una red internacional de OSC empezó a tratar de descubrir las mejores prácticas en el terreno del tráfico humano en el portal *on-line* <Changemakers.net>, el primer paso fue dividir el problema en causas y estrategias. Esta es sólo una de las maneras posibles de abordar la cuestión, pero el hecho de haber sido un trabajo en colaboración y de haber ayudado a organizar el pensamiento sobre distintas tácticas y estrategias, define un precedente para el trabajo futuro.[30]

Lo admirable de cualquier esquema de ese tipo es que puede estructurar una discusión sobre una colaboración de largo plazo, sistemática, lo que de otro modo sería imposible. ¿Cuál es la importancia de cada causa en un contexto dado? ¿Cuáles son las fuentes de información y recolección de datos para la mensuración del cambio? ¿Cuáles son las diferentes estrategias para encaminar cada subparte? ¿Cuánto cuesta cada una? ¿Qué estrategias abordan múltiples causas? ¿Qué partes del problema está desatendida en este momento?

Desarrollar, refinar y adaptar esos esquemas a contextos específicos puede y debe involucrar a los académicos y a las fundaciones, además de las OSC. Los investigadores académicos pueden desempeñar un importante papel en diversos niveles: en la recolección de datos sobre la importancia relativa de cada causa, en la creación de esquemas para la recolección e interpretación de los datos, en la investigación de las mejores prácticas y en la contribución para construir capacidad en base a las lecciones extraídas de esa investigación. Las fundaciones pueden desempeñar el papel de apoyar y estimular esos esfuerzos de colaboración, y después aplicar tales lecciones en sus estrategias de financiamiento. Pero son las OSC las que deben conducir ese proceso a partir de su afán de realizar el cambio social. Diversas iniciativas previas han fallado desde el principio, porque las OSC advirtieron que las conducían instituciones equivocadas; es decir, financiadores y empresas del sector privado. Otros percances fatales incluyeron el uso de un lenguaje exageradamente "administrativo", o el foco centrado en tecnicismos, y la falta de consideración sobre la importancia de los valores. Algunas de esas iniciativas estimularon a las OSC a entrar en ese proceso de introspección a fin de conseguir más legitimidad y *accountability* fuera de sus redes inmediatas de donadores y beneficiarios, por ejemplo, con gobiernos o sectores empresariales, que muchas OSC consideran secundarios para sus metas.[31] Este proceso puede tener éxito y echar raíces sólo si se lo considera un instrumento para mejorar la colaboración y maximizar el aprovechamiento de los escasos recursos disponibles en el terreno de los derechos humanos.

Este tipo de mapeo del problema le da a las organizaciones el contexto para

que evalúen el propio impacto interno. Cada organización debe preguntarse cuán eficaz es al lidiar con tales cuestiones de derechos que identifica como su área de preocupación. Tras mapear el problema, ¿cómo nos encajamos en el panorama? La cuestión no es sólo crear medidas y estimular la discusión sobre evaluación de desempeño, sino ayudar a crear una bien arraigada *cultura de mensuración del impacto*, al desarrollar un instrumento que permita que las organizaciones de derechos humanos se guíen a sí mismas en un proceso de cambio cultural.[32]

Al hacer sugerencias sobre cómo las organizaciones de derechos humanos del área deben pensar respecto de la mensuración de desempeño, es aconsejable que nos preguntemos: "¿Por qué necesitamos un enfoque *colaboracional* para mapear los problemas y esquematizar nuestro pensamiento respecto de la eficacia organizativa y de la mensuración del impacto? ¿ Esto no va a estimular inadvertidamente la competitividad en un área cuya fuerza depende de alianzas interorganizativas? ¿La autoevaluación no sería algo que las organizaciones deberían hacer cuando lo consideraran oportuno, individualmente?" La respuesta a estos interrogantes debe ser un sonoro "no", porque las OSC que tomen en serio el registro de su impacto y la maximización de su eficacia en la conquista de un efectivo cambio social deben saber de qué manera se encajan en el mosaico más amplio de la sociedad civil dentro del área específica que han elegido. Es más: sólo un esfuerzo de colaboración, con la activa participación de organizaciones líderes del área, puede darles a las OSC individuales la posición que necesitan asumir ante los financiadores para que éstos den la debida importancia a la autoevaluación. Sólo la cooperación les permitirá a las OSC pasar de la posición defensiva a la proactiva al demostrar su impacto a financiadores y críticos. Y finalmente, la colaboración va a minimizar el esfuerzo que cada organización individualmente necesita hacer para adquirir competencia en la autoevaluación.

También es ilusorio negar que existen fuerzas competitivas en acción, incluso en el campo de los derechos humanos. No todos los enfoques de un problema específico son iguales. Aunque las comparaciones invariablemente parezcan comparaciones entre estructuras distintas, algunas organizaciones son más eficaces que otras, algunas estrategias funcionan mejor que otras. Si existen cincuenta OSC comprometidas con la ayuda a las víctimas de la violencia doméstica, habrá una gran variedad de estrategias utilizadas y distintos grados de eficacia entre ellas. Depende mucho del modelo de cambio, del contexto, y del líder individual y su equipo. Hay que reconocer que las organizaciones de derechos humanos compiten por recursos y necesitan demostrar a sus miembros y a sí mismas que su enfoque es uno de los mejores entre las posibles alternativas para resolver el problema. Como frecuentemente crecieron a partir de organizaciones de asociados (miembros) o son antiguas víctimas de abusos de derechos humanos, éste es un salto cultural que demanda algún tiempo. Vale recordar: el primer paso es reconocer que, sí, existen distintas palancas que se pueden accionar. Sí debemos compartir el trabajo. Sí,

SUR Revista International de Derechos Humanos, v. 3, n. 4, 2006

desarrollar una clara comprensión del problema es el primer paso para evaluar el efecto de nuestra acción sobre ese problema.

Diseñar un esquema de evaluación de impacto

Hay muchos caminos para llegar a Roma en lo que se refiere al desarrollo de un esquema de evaluación de impacto. El que describimos aquí no puede servir como una guía completa. Al contrario, pretende servir de modelo para las organizaciones del área de derechos humanos que estén buscando desenvolver tales instrumentos, también para construir una base institucional. El centro de esta idea es que los indicadores de impacto no pueden y no deben ser creados a partir de indicios poco consistentes. Una vez que la organización dedicó tiempo a concebir de qué forma se estructura el problema, puede tratar de encontrar los indicadores de impacto, una labor que puede tener tres etapas distintas. La primera etapa es una *evaluación* de la misión (o estrategia) de la organización, su red de apoyo y sus operaciones. La segunda etapa consiste en la *definición de los indicadores* que reflejan el desempeño de la organización en estas tres áreas. Finalmente, la tercera etapa abarca la creación de un mecanismo de *relato y feedback* que permita aprender con un arco más amplio de organizaciones de derechos humanos, a nivel regional e internacional. De manera ideal, si una organización realiza bien su trabajo, buenos indicadores de desempeño organizativo van a alimentar el mapa general del problema y correlacionarse con un efecto proyectado y esperado en una de las causas de la cuestión relacionada a los derechos.

Primera etapa: Evaluar su misión, red de apoyo y operaciones

El modelo propuesto para guiar una organización por medio de esa evaluación de nivel se basa en el llamado "triángulo estratégico"[33], que destaca el trípode en el que cualquier organización orientada al cambio social debe estar alineada: la misión y los propios valores, la red de apoyo al servicio de esa misión y la capacidad operativa de la organización para alcanzar sus metas.

Misión	Redes de apoyo	Capacidad operativa
¿Cuál es el problema que la organización trata de resolver? ¿Cuál es el objetivo de nuestro trabajo? ¿Cuál es la palanca que la organización está intentando mover? ¿Qué programas utilizamos para mover esa palanca? ¿Cuál es la eficacia de esos programas? ¿Todos los programas están alineados con la misión?	¿Quiénes son nuestros principales aliados? ¿De qué modo generamos apoyo y legitimidad? ¿Quiénes son nuestros beneficiarios?	¿Cuál es el nivel de alineamiento de los procesos en nuestra organización con los resultados que quisiéramos alcanzar (recursos humanos, tecnología de información, finanzas)? ¿Tenemos los recursos necesarios para alcanzar nuestros objetivos?

Misión

Muchas organizaciones dicen tener lo que denominan técnicas de mensuración de desempeño, sin haber pasado por las series de análisis necesarios que les asegure que están, de hecho, midiendo *impacto* y no simplemente registrando actividad. Confiando en lo que se llama una "anhelada teoría de cambio"[34] muchas organizaciones no tienen una comprensión refinada de su actuación y de los efectos de su trabajo. Producen caudalosos informes con datos de cuántas mujeres recibieron consejos o de cuántos niños se encaminaron a la escuela, sin comprender verdaderamente si tales actividades realmente ayudan a conquistar la meta de reducción de la violencia doméstica o de aumento de los índices de alfabetización. El mensaje de los especialistas en el campo de la mensuración es: los sistemas de evaluación que no estén íntimamente ligados a una clara declaración de misión y a una comprensión del impacto que anhela la organización, están condenados al fracaso.[35] Las OSC interesadas en autoevaluación deben ante todo, definir su misión.

Es importante subrayar, una vez más, el valor de preceder esta revisión de la misión por una discusión colaborativa sobre cómo dividir el problema en partes, de modo que el debate sobre la misión se defina en el contexto de una comunidad de organizaciones y de una multiplicidad de estrategias de éxito. Tras definirla claramente, y trazar sus objetivos, el desafío es evaluar si las actividades de la organización contribuyen para alcanzar la meta definida y con qué eficacia. La aclaración sobre la misión es un proceso que consume tiempo y requiere la participación de toda la organización. Sólo entonces el proceso se guiará por la óptica de una contribución real con el bien público, y por tanto será un proyecto en el cual todos los miembros de la organización querrán participar. La mensuración de desempeño no es un proceso que ocurre de una sola vez, sino un cambio profundo en la cultura y en el estilo de los informes de la organización, que puede llevar varios años para implementarse.[36]

Redes de apoyo

Las organizaciones de derechos humanos particularmente confían en una variedad de fuentes no sólo para el financiamiento, sino para el apoyo moral, el reconocimiento y la legitimidad necesarios para que tengan efecto sus sugerencias de política. Comprender el nivel de apoyo con el que cuenta la organización, y que determina el grado de apoyo que recibe, debe ser parte de cualquier análisis de eficacia y de impacto. Si, por ejemplo, el número de miembros está declinando, a pesar de que crecen los ingresos, la organización debe analizar las fuerzas subyacentes a esas tendencias, que pueden ser desde la pérdida de apelación popular más amplia de la cuestión, a una caída de las actividades más prolongadas de los miembros debido al éxito en el reclutamiento de un gran financiador. Cualquier organización que dependa demasiado de un reducido número de financiadores, y no tenga una amplia base de

apoyo de ciudadanos, corre el riesgo de perder contacto con las personas que trata de servir, y de no cumplir plenamente su responsabilidad de promover una mayor conciencia entre la población local del problema. Pensar en forma creativa cómo movilizar recursos, ya sean monetarios, voluntarios o en especie, permite que las organizaciones no sólo diversifiquen su base de financiamiento, sino que también repiensen sus estrategias de alcance.[37]

Capacidad operativa

Finalmente, una organización debe mirar de cerca su estructura interna y recursos, para determinar si cuenta con recursos financieros y humanos suficientes como para poder cumplir los objetivos que ha definido. Aquí también hay un peligro común al acecho: simplificar ese análisis en una relación de "costos generales" y "costos de programa". Para muchas organizaciones del área de derechos humanos (y del sector social como un todo) el "costo general" puede estar donde se crea la mayor parte del valor, es decir que las personas, sus talentos y sus actividades pueden ser exactamente el mayor aporte al impacto relacionado con la misión. Por tanto, el análisis de la capacidad debe centrar su foco en la aptitud de la organización para combinar su capital, sus recursos humanos y su conocimiento de tal manera que maximice la cantidad de impacto que produce.[38]

Segunda etapa: Definir indicadores de progreso

Al completar su primer paso una OSC, (aclarar su misión y rever los recursos y el apoyo con los cuales cuenta al servicio de su misión), la organización puede pasar al siguiente paso: definir indicadores que reflejen la naturaleza del progreso que espera alcanzar. Esos indicadores deben ser sensibles a los cuatro niveles de actividad que llevan al impacto: actividades, consecuencias, resultados e impacto (véase la tabla siguiente).

A nivel de actividades, consecuencias y resultados, es completamente honesto encontrar indicadores de progreso, siempre y cuando el proceso de dejar clara la propia misión se haya completado.[39] La OSC debe simplemente certificarse de que los indicadores de desempeño e impacto se basan en una relación claramente

	Actividades	Consecuencias	Resultados	Impacto
Indicar	Actividades programáticas	Producto de las actividades	Resultados del trabajo	Efecto del trabajo sobre el problema
Ejemplo	Número de centros de consulta	Número de personas aconsejadas; número de clientes que volvieron	Número de mujeres liberadas de situaciones abusivas gracias a las consultas	Número de mujeres que padecen violencia doméstica en la región

demostrable entre las actividades de la organización y la realización de sus metas, tal como se describe en la declaración de misión.

Considerablemente más desafiador es desarrollar indicadores para la última etapa, el impacto. Aunque esta etapa realmente demuestre el grado de éxito de la organización al cumplir su misión, los indicadores de impacto al final de esta cadena deben ser relativamente sencillos. Es aconsejable elegir cuatro o cinco indicadores fuertes, en vez de caer en la tentación de crear un largo listado de aspectos e indicadores que la organización trata de afectar. Son esos los números que va a usar la organización para comunicar su impacto al mundo exterior. Estos deben reflejar el grado en que la organización fue capaz de afectar la política, de cambiar mentalidades, de afectar vidas. Una progresiva evaluación de impacto muy probablemente precisará incluir elementos cualitativos y cuantitativos, incorporando los puntos de vista de una variedad de personas involucradas, incluyendo el equipo de la organización, los beneficiarios y los financiadores. Sólo una combinación de historias y números puede reflejar la riqueza del impacto de una organización sobre la sociedad.

Obviamente se trata de un conjunto de indicadores difícil de definir. Debemos conseguir un equilibrio entre querer definir impacto en la sociedad y ser honestos respecto de nuestra actuación. A medida que crece la presión en relación a la mensuración del impacto, algunas organizaciones pueden sentirse presionadas a divulgar un impacto que no están seguras de haber alcanzado. Una organización sin fines de lucro dedicada a la construcción de parques infantiles en el centro de las grandes ciudades, por ejemplo, fue presionada a crear una correspondencia entre sus espacios para juegos y el combate a la obesidad juvenil, una asociación débil, en la mejor de las hipótesis, y en relación a la cual nadie en la organización se sentía cómodo. Además de eso, muchos de los cambios de largo plazo en el área de derechos humanos son simplemente difíciles de rastrear. ¿De qué manera podemos medir un cambio de actitud y la adopción de valores antes de que haya cambiado la política? ¿ La campaña para poner fin a la pena capital es un fracaso por el simple hecho de que la pena capital existe todavía en los Estados Unidos? ¿O podemos señalar el hecho de que ha habido muchos cambios en la forma en que los tribunales limitan su aplicación y celebrar los posibles cambios que esto puede aportar a mediano plazo? Hay todavía mucha investigación por delante –y algunas están en marcha– hasta que se encuentren líneas generales de orientación para las mensuraciones de impacto en algunos programas de derechos humanos difíciles de rastrear.[40]

Tercera etapa: Crear comunidades de conocimiento

La parte más abandonada en la literatura sobre mensuración de desempeño y eficacia organizativa es el importante papel que pueden tener las comunidades de conocimiento. Las OSC no necesitan entrar solas en el esfuerzo para la autoevaluación. Primero, existen redes de académicos y consultores con larga experiencia en autoevaluación, no sólo en el universo de las organizaciones destinadas

al lucro, sino también en el de las organizaciones sin fines de lucro. Tales redes pueden ayudar a las OSC a pensar en detalle en los tipos de modelos de autoevaluación adecuados. Segundo, las OSC tienen mucho que aprender unas de las otras. La comunicación regular y el intercambio de experiencias entre las OSC que están pasando por el mismo proceso pueden ser extremadamente útiles, para evitar la repetición de errores, y también para compartir el aprendizaje positivo. Las fundaciones pueden y deben desempeñar el papel importante de facilitar estos aprendizajes. Es fundamental que la comunidad de derechos humanos tenga financiadores que actúen como aliados, no sólo como donadores distantes.

Conclusión

La propuesta de la evaluación de impacto que aquí se hace, se apoya en diversas justificativas. Este artículo sugiere que las evaluaciones de impacto en derechos humanos deben estar motivadas internamente y guiadas por el afán de responder a la cuestión: "¿Qué trata de conseguir su organización, y cómo? ¿Cómo se encaja en el campo más amplio de las OSC que trabajan con ese mismo problema? ¿Sale fortalecida su organización en su trabajo cotidiano por el hecho de saber cómo movilizar las palancas del cambio?"

Es más, es fundamental reconceptualizar el espacio para la discusión de la mensuración del impacto. No se lo debe ubicar sólo o principalmente en el ámbito de las relaciones entre financiador y financiado. Al contrario, la cuestión de evaluación de impacto es un asunto que primariamente afecta la relación entre las OSC y entre una organización y sus componentes. La necesidad de cooperación y la responsabilidad moral de una organización de hacer el mejor trabajo posible suelen ser los aspectos más comúnmente descuidados en la mensuración de resultados.

Los varios pasos propuestos no son sencillos, ni son pasos que se den en un breve lapso. Pero tal propuesta no valdría la pena ciertamente si no fuera tan grande el retorno esperado. Se le pide a los involucrados que inviertan tiempo y se dispongan a pensar en conjunto con la comunidad académica en estos puntos relevantes:

a. crear esquemas que describan las causas de problemas específicos de derechos humanos y discutir la fuerza e interdependencia de las diversas estrategias usadas para abordarlos;
b. crear un esquema de autoevaluación de la eficacia que las organizaciones de derechos humanos puedan usar para comprender con qué eficacia están tratando los problemas que identifican como suyos.

El retorno que mejores técnicas de mensuración puede traer es nada menos que un aumento en la colaboración, una revigorización de los miembros del movimiento de los derechos humanos, mayor apoyo por parte del financiador y aceleración del cambio social. ¿Habrá otra inversión de recursos y de tiempo que valga más la pena?

NOTAS

1. Respecto de este fenómeno, primeramente detectado y articulado por Ashoka—Innovators for the Public, véase el excelente estudio de David Bornstein, *How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas*, Oxford, Oxford University Press, 2004.

2. J. Shapiro. *Monitoring and Evaluation Toolkit*, CIVICUS, 2004, disponible en: <www.civicus.org/new/media/Monitoring%20and%20Evaluation.doc>.

3. Se incluye entre los trabajos más recientes: Jessica E. Sowa, Sally Coleman Selden y Jodi R. Sandfort, "No Longer Unmeasurable? A Multidimensional Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 33, n. 4, Diciembre de 2004, p. 711-728; J. Cutt y V. Murray, *Accountability and Effectiveness Evaluation in Non-profit Organizations,* Londres, Routledge, 2000; Robert S. Kaplan, "Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations," *Nonprofit Management & Leadership,* v. 11, n. 3, abril de 2001, p. 353-370; y Christine Letts, William P. Ryan y Allen Grossman, *High Performance Nonprofit Organizations: Managing Upstream for Greater Impact,* New York: John Wiley & Sons, 1999.

4. Véase Hugo Slim, "By What Authority? The Legitimacy and Accountability of NonGovernmental Organizations," *The Journal of Humanitarian Assistance,* 2002.

5. La cuestión sobre quién es responsable de las promesas de derechos humanos se ha vuelto recientemente foco de análisis y debate. Véase, por ejemplo, Andrew Kuper, ed., *Global Responsibilities: Who Must Delirer on Human Rights?*, New York, Routledge, 2005.

6. Para una buena discusión sobre la transferencia de modelos basados en el lucro para el sector sin fines de lucro, véase Rob Paton, Jane Foot y Geoff Payne, "What Happens When Nonprofits Use Quality Models for Self-Assessment," *Nonprofit Management and Leadership* v. 11, n. 1, septiembre 2000; y Robert S. Kaplan, op. cit., 2001.

7. Respecto del autoanálisis de la Hewlett Foundation, véase "Grantee Perception Report," Center for Effective Philanthropy, 2003, disponible en: <www.hewlett.org> No todo ese interés en la comunidad de fundaciones es productivo. En realidad, "las prácticas de subvención de muchas fundaciones minan la capacidad de las organizaciones sin fines de lucro de desarrollar condiciones para un fuerte desempeño sostenido". Christine Letts, et al., op. cit.*s*, 1999, p. 169-170.

8. Véase, por ejemplo, la investigación conducida internamente por la United Way, "Agency Experiences With Outcome Measurement: Survey Results," United Way of America, 2000.

9. Véase Center for the Study of Global Governance (LSE) y Center for Civil Society (UCLA), *Global Civil Society Report*, Londres, Sage Publications, 2004; Christine Letts, et al., op. cit.; Robert Kaplan, op. cit.; y Jessica E. Sowa, et al., op. cit., pp. 711-728.

10. Periódicos académicos dedicados a la evaluación de desempeño incluyen *Evaluation and Program Planning, American Journal of Evaluation, Evaluation Practice, New Directions for Program Evaluation, Educational Evaluator and Researcher, the Evaluation Exchange*. Sin embargo, no se tradujo literalmente o conceptualmente, para mercados de otros idiomas, la investigación y los textos sobre estos temas y tendencias.

11. No fueron sólo las principales empresas de consultoría en estrategia las que empezaron a ofrecer

su asistencia (generalmente pro bono) en este sector (véase, por ejemplo, el informe de McKinsey&Co. "Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations," preparado para Venture Philanthropy Partners, en agosto de 2001, <http://www.vppartners.org/learning/reports/capacity>). Nuevas empresas han surgido en ese nicho, incluyendo Bridgespan (una empresa derivada de la compañía de consultoría Bain & Co.), Givingworks y New Sector Alliance.

12. Searching for Impact and Methods: NGO Evaluation Synthesis Study. Informe preparado para el OECD/DAC Expert Group on Evaluation. Helsinki, 1997.

13. <http://www.pria.org/cgi-bin/index.htm>

14. Jonathan A. Fox y L. David Brown, *The Struggle for Accountability: The World Bank, NGOs and Grassroots Movements* (Cambridge: MIT Press, 1998) 2ff.

15. L. David Brown e Mark H. Moore, "Accountability, Strategy, and International NonGovernmental Organizations," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* v. 30, n 3 (2001): 569-587. Véase también Tina Wallace, *Standardising Development* (Oxford: Worldview, 1997).

16. Margaret Gibelman, Sheldon R. Gelman, "Very Public Scandals: NonGovernmental Organizations in Trouble," *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, v. 12, n. 1 (2001).

17. Los últimos años de la década de 90 atestiguaron una intensa actividad entre las organizaciones humanitarias respecto de esa cuestión, lo que produjo varias iniciativas internacionales volcadas a crear un código de conducta (SPHERE, véase <www.sphere.org>), estándares de responsabilización, (HAP—Humanitarian Accountability Project) y redes de aprendizaje profesional (ALNAP, Active Learning Network). Véase Dorothea Hilhorst, Wageningen University, "Being Good at Doing Good? Review of Debates and Initiatives Concerning the Quality of Humanitarian Assistance," ensayo presentado en la Conferencia Internacional de Trabajo del Ministro de Relaciones Exteriores de Holanda sobre la mejora de calidad de la asistencia humanitaria, el 12 de octubre de 2001.

18. Véase Nancy Thede, "Human Rights and Statistics: Some Reflections on the no-Man's Land between Concept and Indicator", *Statistical Journal of the United Nations ECE* 18 (2001), pp. 269-70.

19. El International Council on Human Rights Policy, con sede en Ginebra, condujo dos grandes esfuerzos de investigación sobre la cuestión de la mensuración y de la responsabilidad en esa área, con una resistida participación de las OSC (entrevista con Mike Dotteridge, el 10 de marzo de 2005). El Centro para las Víctimas de Tortura desarrolló un programa de "Nuevas Tácticas" con el objetivo de reunir y compartir ideas para enfoques 'exitosos' a desafíos específicos en el campo de los Derechos Humanos, incluyendo sólo un ejemplo de técnicas de evaluación internas (DANIDA). Véase <www.ichrp.org> y <www.cvt.org>.

20. Amnistía Internacional, por ejemplo, está emprendiendo un gran esfuerzo para establecer un enfoque para la evaluación del impacto. Véase el informe interno: *AI²: Assessing AI's impact for Human Rights*, 2005.

21. Véanse , por ejemplo, los debates internos en la Oxfam y Amnesty, según los discute Claude E. Welch, en *NGOs and Human Rights: Promise and Performance* (Philadelphia, 2000).

22. Para un análisis de algunos de esos obstáculos, véase Christine Letts et al., pp. 32-35.

23. La más grande red de emprendedores sociales de relieve, Ashoka, coloca gran énfasis en esas cualidades individuales en su proceso de selección y entonces mapea el impacto analizando el alcance de la idea, considerando cuántas organizaciones vienen reproduciendo la idea y si ésta ha afectado la política nacional.

Véase <www.ashoka.org/global/measuring.cfm>

24. Una excepción es el campo de apoyo a individuos destacados defensores de los derechos humanos y emprendedores sociales. Por ejemplo, Ashoka, Reebok y RFK Memorial Foundation, todas se asocian a sus colegas y patrocinados para trabajar en esas cuestiones.

25. Algunas de las raras excepciones son las "herramientas" que ofrece Civicus a las OSC (<www.civicus.org>), y una publicación conjunta con el foco volcado a la sociedad civil producida por McKinsey & Co. y por Ashoka en Planificación de Negocios, que incluye secciones sobre mensuración y administración de desempeño y fue publicada en español y portugués. Véase McKinsey & Co. y Ashoka, *Empreendimentos Sociais Sustentáveis - Como elaborar planos de negócio para Organizações da Sociedade Civil* (São Paulo, Peiropolis, 2001).

26. Algunos de esos factores están listados en una presentación de la doctora Linda Kelly, "International Advocacy: Measuring Performance and Effectiveness," ponencia en la conferencia de la Australian Evaluation Society International en 2002, octubre/noviembre de 2002.

27. Alan Fowler, "Assessing Development Impact and Organizational performance," en Alan Fowler, *Striking a Balance* (Earthscan: Londres, 1997).

28. Entrevista con Mike Dottridge, el 8 de marzo de 2005.

29. Hugo Slim, op.cit., p. 109.

30. Véase, por ejemplo, el trabajo de los miembros de Ashoka en la cuestión del tráfico de seres humanos: <endtrafficking@changemakers.net>.

31. Véase por ejemplo el elaborado esfuerzo de coalición Keystone (formerly ACCESS) en el sentido de crear patrones de informes para organizaciones sin fines de lucro en todo el mundo, a efectos de hacer más comparable la eficacia de las organizaciones para los potenciales inversionistas. Véase <http://www.accountability.org.uk/>.

32. Ya existen algunos compendios de herramientas analíticas y modelos, destacando una amplia serie de listas de diagnóstico y esquemas elaborados, algunos se parecen a enormes telas de araña, otros a un sistema de desvíos de un terminal de ferrocarriles, otros presentados como cubos tridimensionales. Véase, por ejemplo, P.F. Drucker, *The Drucker Foundation Self-Assessment Tool: Participant's Workbook* (San Francisco: Jossey-Bass, 1998); James Cutt y Vic Murray: *Accountability and Effectiveness Evaluation in Non-Profit Organizations* (Londres/NY: Routledge, 2000).

33. Este esquema aparece en diversas formas, incluyendo el "triángulo estratégico" descrito por Mark H. Moore, *Creating Public Value* (Cambridge: Harvard University Press, 1996), y el "modelo de tres círculos: valor, capacidad y apoyo" descrito en Herman B. "Dutch" Leonard, "A Short Note on Public Sector Strategy-Building", Kennedy School of Government research report/working paper, 2002.

34. Le debo a S. "Dutch" Leonard este término.

35. Este argumento fue defendido con un énfasis particular por John C. Sawhill y David Williamson,

"Mission Impossible? Measuring Success in Nonprofit Organizations," *Nonprofit Management and Leadership* (Spring 2001).

36. El tiempo promedio de implementación está citado en un estudio como de 3 años y medio. Rob Paton, Jane Foot y Geoff Payne, "What Happens When Nonprofits Use Quality Models for Self-Assessment?" *Nonprofit Management & Leadership* v. 11, n. 1 (octubre de 2000).

37. Para un ejemplo de una tentativa global de promover una mayor movilización de recursos basada en los ciudadanos Véase<www.citizenbase.org>, una iniciativa conducida por Ashoka and Changemakers.

38. Para un reciente y muy abarcador compendio de investigación en sistemas de evaluación de desempeño, véase Wholey, Joseph *et al*, *Handbook of Practical Program Evaluation*, (San Francisco, 2004).

39. Este análisis también recibió una variedad de nombres, desde "esquema lógico" hasta una "teoría del cambio". Existen muchos esquemas volcados a suavizar esos procesos de conectar actividades a una misión por medio de una serie de etapas y de crear indicadores correspondientes. Entre los más populares están el "Modelo de la teoría del cambio" (Frumkin) y el modelo "Logframe" (o sea, *logical framework*). Sobre el modelo de la teoría del cambio, véase Peter Frumkin, *On Being Nonprofit: A Conceptual and Policy Primer*. Harvard University Press, 2002. El "logframe", o modelo *logic frame* (que inicialmente fue desarrollado por USAID), se ha vuelto crecientemente popular entre fundaciones, que estimulan a sus donatarios a mapear su trabajo siguiendo ese esquema. Ha permanecido no como un proceso motivado internamente, sino como un proceso impulsado por el donador y que no provee el necesario nivel de involucramiento institucional y aprendizaje. Esto se discute exhaustivamente en el primer capítulo de Wholey et alii (op. cit., 2002)

40. Dos de los más ambiciosos esfuerzos internacionales de mensuración del impacto actualmente en curso son el Carr Center for Human Rights Policy's Measurement and Human Rights program, véase <www.ksg.Harvard.edu/cchrp> y el OECD's Metagora Project, véase <www.metagora.org>.

Traducción: María Lucia Marques

Mi agradecimiento especial Eleanor Benko, L. David Brown, Kate Desormeau, Michael Ignatieff y Laura Klivans por la contribución de ideas para este artículo y a Juana Kweitel por ayudar a prepararlo para su publicación.