



UNHCR
The UN Refugee Agency

GUÍA CONCISA PARA DIRECTORES SENIOR SOBRE **RENDICIÓN** **DE CUENTAS A LAS** **PERSONAS AFECTADAS** **(AAP)**

1.

PARTICIPACIÓN
E INCLUSIÓN

2.

COMUNICACIÓN
Y TRANSPARENCIA

3.

RETROALIMEN-
TACIÓN
Y RESPUESTA

4.

APRENDIZAJE
ORGANIZATIVO
Y ADAPTACIÓN

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	4
OPERACIONALIZAR LA RENDICIÓN DE CUENTAS	6
Componentes del marco de trabajo de AAP.....	7
PARTICIPACIÓN E INCLUSIÓN	10
Objetivos clave.....	10
Riesgo de falta de participación e inclusión.....	11
Antecedentes.....	12
Utilizar las capacidades existentes.....	12
Participación inclusiva.....	12
Comunicación bidireccional eficiente.....	13
Resultados.....	13
COMUNICACIÓN Y TRANSPARENCIA	14
Objetivos clave.....	15
Riesgos de mala comunicación y transparencia.....	15
Antecedentes.....	16
Acciones.....	16
Resultados.....	17



La rendición de cuentas a las personas afectadas es un compromiso con la inclusión sistemática e intencionada de las necesidades, las preocupaciones, las capacidades y las opiniones expresadas por las personas de interés en su diversidad, para su protección y asistencia.

Guía Operativa de AAP, abril de 2020.

RETROALIMENTACIÓN Y RESPUESTA	18
Objetivos clave	19
Riesgos de una mala retroalimentación y respuesta.....	19
Alianzas de rendición de cuentas.....	20
Mecanismos colectivos para la rendición de cuentas	21
Antecedentes.....	22
Resultados.....	22
APRENDIZAJE ORGANIZATIVO Y ADAPTACIÓN	24
Funciones de rendición de cuentas de protección y gestión de programas.....	25
Elaboración de informes sobre AAP	25
Seguimiento del progreso y las tendencias.....	26
Informar a las personas encargadas de tomar decisiones.....	26
Base empírica para una dirección estratégica	27
Aprendizaje y mejora	27
Validación del monitoreo del impacto y de las evaluaciones	27
Compartir Información y cumplimiento.....	28
Antecedentes.....	29
Acciones	29

INTRODUCCIÓN

La rendición de cuentas a las personas afectadas (AAP, por sus siglas en inglés) se define como el compromiso activo por parte de actores y organizaciones humanitarias de utilizar el poder con responsabilidad y teniendo en cuenta, dando cuenta y rindiendo cuentas a las personas a quienes deben asistir.¹ Implica tener que responder por la relevancia, la calidad y el impacto de todos los servicios de protección y asistencia a los que las personas de interés tienen derecho durante el ciclo de gestión de las operaciones. Para el ACNUR, el término “personas afectadas”, común en el contexto interinstitucional, se traduce en términos generales como “personas de interés”.

Colectiva e individualmente, el Comité Permanente entre Organismos (IASC, por sus siglas en inglés) y sus agencias miembro, incluido el ACNUR, han emprendido la promoción de la AAP mediante los [Compromisos contraídos en 2017 sobre la rendición de cuentas a las personas afectadas y la protección contra la explotación y los abusos sexuales](#), que se centran en las siguientes áreas clave: liderazgo, información, retroalimentación y acción, participación y alianzas, y resultados.

El objetivo alcanzado a través de las acciones en cada una de esas áreas es una alianza con las comunidades con las que trabajamos para una programación humanitaria apropiada y de mejor calidad. Además, después de haber coordinado el Grupo de Trabajo del IASC sobre Rendición de cuentas a las poblaciones afectadas y la protección contra la explotación y los abusos sexuales (AAP/PEAS), el ACNUR preside el Grupo de resultados 2 del IASC sobre Rendición de cuentas e Inclusión, desde su creación en 2019. El ACNUR también apoya la [Norma Humanitaria Esencial de 2015 en materia de calidad y rendición de cuentas](#), que establece nueve compromisos que las organizaciones y las personas involucradas en dar respuesta humanitaria pueden utilizar para mejorar la calidad y la efectividad de la asistencia que suministran.

Resulta de vital importancia comprender la diversidad de las personas de interés, a fin de aportar la mejor asistencia y protección posible, sin menoscabar sus capacidades existentes. En ese sentido, el ACNUR sitúa la AAP dentro de la tarea de protección más amplia de la organización y es consciente de la necesidad de revisar y de mejorar los sistemas de rendición de cuentas sistemáticamente.

¹ Comité Permanente entre Organismos (IASC), [Compromisos contraídos y revisados por el IASC sobre la AAP, 2017](#), 13 de julio de 2018.

El análisis del contexto en profundidad es fundamental para el enfoque basado en los derechos y sin discriminación de la protección y la asistencia y la materialización de las soluciones. La aplicación de la [Política de edad, género y diversidad](#) de 2018, los diagnósticos participativos y los enfoques de protección comunitarios brindan vías analizadas para la participación de las comunidades como titulares de derechos. El Marco de trabajo del ACNUR en materia de AAP también se refleja en la Política de edad, género y diversidad de 2018² (acciones fundamentales 2-5).

La rendición de cuentas solo puede contribuir a unos programas mejores y más efectivos si existen sistemas que reflejen, registren y transmitan los riesgos, las prioridades, las necesidades, las capacidades y las aspiraciones expresadas por las comunidades a las que servimos. La AAP es un elemento fundamental del control de calidad, no es un hecho aislado. De hecho, requiere de la comunicación directa y sostenida con las comunidades, a través de una comunicación bidireccional continua y transparente. También requiere de acciones y técnicas que permitan a las comunidades, incluso a las marginalizadas o en situación de riesgo, participar en decisiones clave a lo largo de todo el ciclo de gestión de las operaciones.

Esta guía recoge la definición y los objetivos de los cuatro componentes del marco de trabajo del ACNUR en materia de AAP, y destaca los elementos clave de cada uno de ellos. Incluye etapas de implementación recomendadas y herramientas adaptables para implementar los conceptos, basados en ejemplos nacionales, tanto en situaciones de personas refugiadas como de PDI.

Siempre que sea posible, el ACNUR tomará la iniciativa para crear, financiar y coordinar mecanismos de rendición de cuentas, ya sea directamente o en asociación con otras entidades.

² Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), [Política de edad, género y diversidad del ACNUR](#) ["Política EGD"], 8 de marzo de 2018.

OPERACIONALIZAR LA RENDICIÓN DE CUENTAS

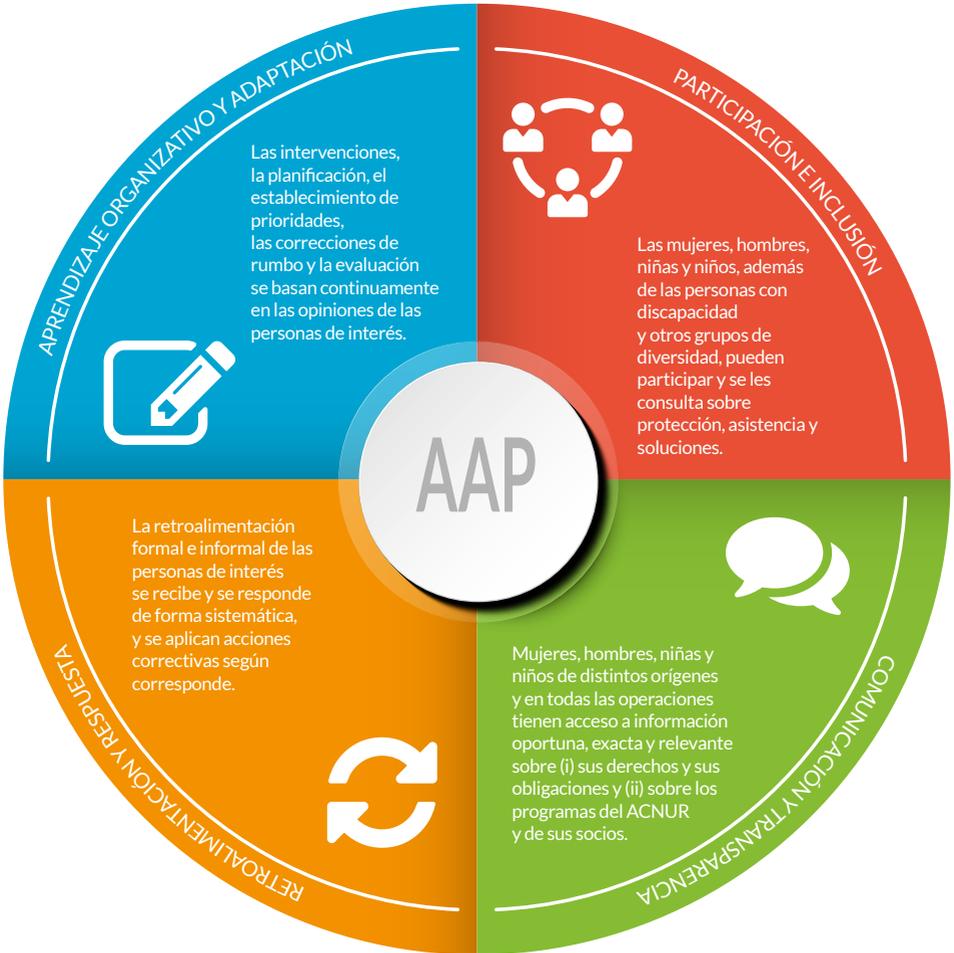
La operacionalización más efectiva de la AAP es mediante acciones adaptadas para cada contexto específico. En algunos hay obstáculos para participar directamente con las comunidades de interés. La inseguridad y la falta de acceso humanitario suponen enormes problemas para trabajar directamente con las comunidades y las personas de interés, y apuntan a la necesidad de desarrollar estrategias innovadoras para asistir a las comunidades. Como consecuencia, el ACNUR solicita a las oficinas individuales que desarrollen e implementen las herramientas de AAP óptimas para sus contextos.

El marco de trabajo de AAP y sus componentes sirven para desarrollar coherencia en los estándares que el ACNUR aplica para AAP durante todas las fases del ciclo de gestión de las operaciones.

Capacitar al personal en cargos clave y en distintos niveles, incluidos los funcionarios sénior, es importante para la correcta creación y el buen mantenimiento de una cultura de AAP, y para crear un común acuerdo de los principios y del objetivo de la AAP, como queda esbozado en esta guía.

Componentes del marco de trabajo de AAP

AAP implementation in UNHCR focuses on four key components:



1.

PARTICIPACIÓN E INCLUSIÓN

Las operaciones de país utilizarán, como mínimo, metodologías participativas en cada etapa del ciclo de gestión de las operaciones, para incorporar las capacidades y las prioridades de las mujeres, hombres, niñas y niños de orígenes diferentes en programas de protección, asistencia y soluciones.

El ACNUR se compromete a:

- Establecer **medios de participación** en todas las etapas del ciclo de gestión de las operaciones (valoraciones, planificación, diseño, implementación, monitoreo y evaluación) a los tendrán acceso todos los grupos de una comunidad, prestando especial atención a que se incluya a los grupos potencialmente marginados como mujeres, minorías, personas con discapacidad y todas las personas LGBTI.
- Promover **un acceso justo y no discriminatorio** a los programas de protección, asistencia y soluciones para personas de interés, y promover la resiliencia y conseguir la autonomía de las mujeres, los hombres, las niñas y los niños de interés.
- Identificar e **incluir las capacidades y las prioridades** de las personas de interés en el desarrollo de programas de protección, asistencia y soluciones.

2.

COMUNICACIÓN Y TRANSPARENCIA

Como mínimo, todas las estrategias de soluciones y de protección a nivel de país deberán indicar el enfoque de la operación para comunicarse con mujeres, hombres, niñas y niños de distinto origen, mediante medios apropiados y accesibles para todos los grupos de la comunidad.

El ACNUR se compromete a:

- Organizar la comunicación y el diálogo bidireccional entre el ACNUR, sus socios y las personas de interés en las etapas clave del ciclo de gestión de las operaciones.
- Compartir información y comunicar en idiomas, formatos y medios que sean culturalmente apropiados y accesibles para todos los grupos de la comunidad.
- Garantizar que mujeres, hombres, niñas y niños de orígenes distintos tengan acceso a información oportuna, exacta y relevante sobre (i) sus derechos y sus obligaciones y a (ii) los programas del ACNUR y de sus socios.

3.

RETROALIMENTACIÓN Y RESPUESTA

Como mínimo, todas las operaciones del ACNUR crearán y promocionarán sistemas de retroalimentación y respuesta, también para denuncias confidenciales.

El ACNUR se compromete a:

- ➔ Crear múltiples canales o modalidades de comunicación adaptados a las distintas necesidades y capacidades de las personas de interés, como por ejemplo, niños y niñas, personas adultas mayores y personas con discapacidad.
- ➔ Utilizar salvaguardas de confidencialidad para garantizar que asuntos como la explotación y el abuso sexuales se manejen teniendo en cuenta la protección.
- ➔ Tener procedimientos operativos estándar (SOP, por sus siglas en inglés) para la recolección, el reconocimiento, la evaluación, la respuesta y la referencia de la retroalimentación, y para la creación de funciones y responsabilidades.

4.

APRENDIZAJE ORGANIZATIVO Y ADAPTACIÓN

Como mínimo, todas las operaciones del ACNUR adaptarán programas y estrategias en respuesta a la retroalimentación y demás insumos de las personas de interés, y lo documentarán en los Planes de operaciones de país y en el Informe anual.

El ACNUR se compromete a:

- ➔ Adaptar programas y estrategias en respuesta a los insumos de las personas de interés, y a documentarlo en los Planes de operaciones de país y en el Informe anual.
- ➔ Documentar las lecciones aprendidas tras la comunicación continua con las comunidades y/o las personas de interés.
- ➔ Cuantificar y mejorar la rendición de cuentas a las personas de interés mediante evaluaciones de los resultados organizativos en materia de AAP.



PARTICIPACIÓN E INCLUSIÓN

La participación permite que las personas de interés participen en la identificación de prioridades y la planificación y la implementación de programas apropiados de protección, asistencia y soluciones.

Las mujeres, hombres, niñas y niños, además de las personas con discapacidad y otros grupos de diversidad, deberán participar en la programación de actividades y de decisiones, asegurando su autoría, y con el reconocimiento de sus capacidades existentes. Corresponde a la toma de decisiones en las intervenciones desde el establecimiento de prioridades, la identificación de intervenciones y el monitoreo o evaluación de los programas.

OBJETIVOS CLAVE

- ➔ La toma de decisiones en materia de estrategia y actividades de los programas se basa en las prioridades expresadas por las personas de interés en su diversidad.
- ➔ Contar con programas de asistencia colaborativos y sostenibles que se basen en las capacidades de la comunidad.
- ➔ Que el ACNUR sea accesible para todos los grupos de la comunidad como y cuando lo soliciten, a través de sus canales preferidos y de confianza (presenciales, reuniones en grupo, llamadas telefónicas, en línea, etc.).
- ➔ Las preocupaciones y las expectativas individuales, de la comunidad o del grupo se escuchan, se integran en el ciclo del programa y se gestionan mediante un diálogo abierto e interactivo.
- ➔ Todas las personas de interés participan en la evaluación de los programas y en la identificación de los indicadores de éxito.

Riesgo de falta de participación e inclusión

- 🔑 Programación ineficaz: Las personas de interés tienen capacidades y el conocimiento más relevante y actualizado de su situación, de sus necesidades y de su contexto. Son las que mejor pueden identificar los principales riesgos, amenazas, necesidades y preocupaciones que tienen, así como las respuestas más efectivas y las soluciones más sostenibles en su contexto.
- 🔑 Indiferencia por parte de la comunidad: La participación y las alianzas aumentan en la comunidad el sentimiento de autoría de los programas de asistencia y de su sostenibilidad.
- 🔑 Falta de credibilidad y de buena voluntad: La participación inclusiva puede crear relaciones basadas en la confianza con las comunidades de interés. La alternativa es un ambiente de desconfianza, frustración y expectativas no gestionadas.
- 🔑 Exclusión: Todas las personas de interés tienen derecho a participar. Si no se presta atención a la inclusión ni a la diversidad de la comunidad se excluyen grupos con problemáticas específicas y no se consigue implementar la política del ACNUR para proteger y asistir a las personas de interés utilizando un enfoque basado en derechos y no discriminatorio.
- 🔑 [Herramienta del ACNUR para el Diagnóstico Participativo en las Operaciones](#), Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), mayo de 2006, primera edición.
- 🔑 [Repaso de los Diagnósticos Participativos del ACNUR en 2012](#), Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), diciembre de 2013 (disponible en inglés).

EL LÍBANO

PERSONAS REFUGIADAS VOLUNTARIAS PARA TAREAS DE DIVULGACIÓN

En el Líbano, las personas refugiadas que trabajan como voluntarias de divulgación están teniendo un papel fundamental en el monitoreo de la protección y respuesta, y llevan a cabo una amplia variedad de intervenciones en distintos sectores.

Antecedentes

Dada la naturaleza dispersa y de gran escala de la población refugiada, el ACNUR del Líbano ha recurrido a las personas refugiadas para que participen más en su propia protección y promuevan el contacto directo con ellos, a través de este programa de divulgación voluntaria por parte de personas refugiadas. El papel de este programa es ofrecer información de las capacidades de sus comunidades y de las prioridades en materia de protección y soluciones; asistir en la identificación de personas en situación de riesgo; divulgar información sobre servicios y programas a sus comunidades; y contribuir en la valoración, la planificación, el diseño, el establecimiento de prioridades, la implementación, el monitoreo y la evaluación de los programas de protección y asistencia. Con su presencia permanente en las comunidades y el conocimiento que tienen de ellas, este programa de voluntariado permite aportar una respuesta a tiempo a casos graves de protección en un área geográfica muy amplia.

Utilizar las capacidades existentes

Este programa del ACNUR ha podido utilizar las competencias y las capacidades que habían desarrollado antes del desplazamiento, trabajando en sectores concretos o fijando como objetivo determinados grupos con necesidades específicas. Algunos ejemplos son: voluntarios con experiencia en el sector de la educación que ayudan con las tareas de la escuela o que identifican a niños y niñas sin escolarizar; y voluntarios con experiencia en el sector de la salud que participan en campañas de sensibilización o de vacunación.

Participación inclusiva

Este programa de voluntariado es un modelo de inclusión de personas con necesidades específicas, incluidas las personas con discapacidad. Cuenta con varios voluntarios con discapacidad, y eso ha aumentado su confianza y ha demostrado que pueden tener un papel activo en la asistencia a sus comunidades.

Comunicación bidireccional eficiente

Las personas refugiadas que hacen de voluntarios en este programa son actores clave para la divulgación de información exacta y actualizada en sus comunidades y para dirigir a las personas hacia programas y servicios vitales. Además, también comunican información al ACNUR a través de sus reuniones periódicas, y esa información ayuda a la operación a comprender mejor las necesidades y las capacidades de las comunidades, así como sus opiniones sobre las intervenciones del ACNUR, con el fin de monitorear y evaluar los programas y personalizarlos mejor a las necesidades y las capacidades de las comunidades.

La información que recolectan los voluntarios se analiza, junto con la información de los diagnósticos participativos, las encuestas o el monitoreo del terrero, y constituye la base para el desarrollo de los programas del ACNUR.

Resultados

El programa de personas refugiadas voluntarias para tareas de divulgación en el Líbano ha ayudado al ACNUR a integrar las problemáticas específicas de las personas con discapacidad mediante su participación plena. También ha ayudado a gestionar las expectativas de la comunidad mediante la comunicación bidireccional entre los miembros de la comunidad, los voluntarios y los funcionarios del ACNUR. De hecho, se basa en las capacidades existentes de las personas refugiadas para crear intervenciones colaborativas y sostenibles.

“ Como voluntarios que somos, estamos expuestos a los problemas de la comunidad desde el principio, sabemos cómo solucionarlos, y eso nos da más confianza para abordar nuestros propios problemas.”

Voluntario del programa para tareas de divulgación de personas refugiadas en el Valle del Bekaa, el Líbano



COMUNICACIÓN Y TRANSPARENCIA

La Comunicación y Transparencia es compartir de forma coherente e intencionada información oportuna, exacta y pertinente entre el ACNUR, sus socios y las personas de interés.

Las personas de interés tienen derecho a ser informadas y a participar en las cuestiones que afectan a sus vidas. Eso implica recibir información sobre sus derechos y sus obligaciones y sobre cómo acceder a ellos, y que se les mantenga informados de los programas de protección y asistencia a medida que evolucionan, para que la información y la ayuda estén disponibles.

Acceder a información transparente y exacta permite a las personas de interés tomar decisiones fundadas para su seguridad y su protección, y también responsabilizar a los actores humanitarios. La comunicación efectiva entre el ACNUR y las personas de interés también sirve para gestionar las expectativas en cuanto al tipo y al nivel de asistencia que puede suministrarse, a quién y por qué.

Para adecuarse a esa referencia hace falta planificar con el objetivo de garantizar la comunicación con las personas de interés desde el principio del diseño y la planificación de una intervención. Así, para garantizar el suministro y la recepción de información clara y coherente, deberán aplicarse unos estándares de comunicación con los indicadores correspondientes de éxito para cuantificar el progreso.

Es importante destacar también la importancia de una interacción presencial continua con las personas de interés, además de con reuniones periódicas con los distintos grupos de la comunidad y sesiones individuales/personalizadas. Las otras posibles formas de compartir información y de comunicar con las personas de interés no podrán sustituir el diálogo presencial continuo y regular.

Objetivos clave

- Varios grupos de la comunidad participan, como socios, en un diálogo entre el ACNUR y las personas de interés.
- Las personas de interés tienen acceso seguro a información oportuna, exacta y contextualmente relevante.
- Las personas de interés pueden tomar decisiones fundadas basándose en la información a la que tienen acceso.
- Las personas de interés son conscientes de los medios a través de los cuales pueden participar y retroalimentar.
- Las personas de interés pueden opinar de las formas y los canales de comunicación y de los tipos de información que necesitan y cómo la reciben.
- Se diseñan y se proponen iniciativas de comunicación para que se reconozca la naturaleza de género del acceso a la información. Las necesidades en materia de información se identifican y se analizan basándose en la comprensión de la diversidad.

Riesgos de mala comunicación y transparencia

- El vacío de información y la ausencia de diálogo pueden crear rumores de falta de información que pueden dar lugar a desconfianza, frustración y perjuicio.
- n Puede aumentar el riesgo de inseguridad y de falta de protección debido a que individuos o grupos de la comunidad de personas refugiadas, PDI o apátridas puedan actuar con información incompleta o incorrecta.
- La ausencia de un diálogo y una comunicación continuas con las personas de interés puede dar lugar a la creación de expectativas no realistas sobre la asistencia y los servicios a los que tienen derecho. También significa que el ACNUR y sus socios no están bien informados de las prioridades y de los vacíos de protección y asistencia que afectan a las comunidades y de las que desean informar a los actores humanitarios y de otra índole.

COSTA RICA

UN SISTEMA INNOVADOR PARA COMPARTIR INFORMACIÓN CON LAS PERSONAS REFUGIADAS

Suministro de información exacta, transparente y actualizada a personas refugiadas a través de formatos, medios y lenguajes accesibles y culturalmente apropiados.

Antecedentes

Los diagnósticos participativos y los grupos focales con personas refugiadas y solicitantes de asilo en Costa Rica, que viven en áreas urbanas dispersas, revelaron que uno de los principales retos que ponían a prueba la integración local era la falta de acceso a información sobre sus derechos y sus obligaciones. Para mejorar la comunicación bidireccional con las personas refugiadas, la Oficina del ACNUR ha desarrollado varias iniciativas complementarias utilizando varias herramientas contextuales y culturalmente apropiadas.

Acciones

- [Help.unhcr.org](https://help.unhcr.org). El ACNUR lanzó la web help.unhcr.org como proyecto piloto. Contiene información clave específica para las personas refugiadas y solicitantes de asilo del país. La plataforma en línea fue diseñada a través de un proceso participativo, que incluyó comentarios y recomendaciones de personas refugiadas, de agencias implementadores del ACNUR, agencias gubernamentales, desarrolladores de páginas web y funcionarios del ACNUR.

El contenido del sitio web incluye información para personas recién llegadas (i.e. proceso RSD), obtención de la residencia permanente, naturalización, programas de medios de vida, proceso de solicitud de asilo, programas de asistencia adicional y derechos y obligaciones de las personas refugiadas o solicitantes de asilo.

- **Equipos de divulgación móvil.** Además de la web help.unhcr.org, la Oficina ha desplegado equipos de divulgación móvil para informar a las personas de interés de los distintos proyectos del ACNUR y de sus socios, para identificar a personas de interés que no hayan estado en contacto con la Oficina durante años, para confirmar el tamaño de la población, y localizar a familias en zonas fronterizas que pudieran tener derecho a protección internacional.
- Se desarrolló una **campaña en las redes sociales llamada** “Ser refugiado es como ser tico” para reforzar la idea de que las personas refugiadas y las nacionales disfrutaran de los mismos derechos y las mismas obligaciones. La campaña llegó a tener más 3 millones de visualizaciones mediante vídeos, carteles y material impreso.
- También se lanzó un **sistema de comunicación bidireccional**, “Ascend”, que utiliza la plataforma en línea frontlinesms.com y que permite al ACNUR y a sus socios estar en contacto con las personas refugiadas a través de mensajes SMS.
- Se instalaron **puntos de información digital** en puntos estratégicos del área metropolitana de la capital y también en puntos/ciudades fronterizas con Nicaragua. Esos puntos ofrecen la misma información que pueden consultarse en help.unhcr.org.

Resultados

Las iniciativas de comunicación brindaron a las personas de interés **información relevante y de fácil acceso** sobre sus derechos y sus obligaciones, además de sobre los servicios a los que pueden acceder. Las personas de interés pueden ponerse en contacto con el ACNUR y con sus socios para obtener información adicional y para la **retroalimentación y presentación de quejas** sobre los servicios o las intervenciones. El Gobierno de Costa Rica ha trabajado en estrecha colaboración con el ACNUR para mejorar la comunicación con las personas de interés, que ahora pueden acceder a la información desde la Dirección General de Migración o desde el ACNUR.



RETROALIMENTACIÓN Y RESPUESTA

La retroalimentación es la comunicación formal o informal por parte de personas de interés que se recibe a través de los mecanismos de retroalimentación. Puede ser positiva o negativa (denuncia) y colaborar en la programación o requerir alguna acción correctiva (respuesta).

Los mecanismos de retroalimentación son sistemas formales accesibles mediante los cuales las personas de interés pueden comunicar de forma segura y recibir respuestas del ACNUR y de sus socios.

Es necesario contar con sistemas seguros y accesibles para recolectar, almacenar, documentar y analizar la retroalimentación y la respuesta, con vías de referencia apropiadas.

El ACNUR dispone de técnicas importantes que mejoran la participación de las personas de interés en la determinación de las prioridades de protección y asistencia y el diseño de los programas relacionados.³

Los mecanismos de retroalimentación y de respuesta amplían las ganancias de los enfoques de participación ya que aportan medios para dialogar coherentes, estructurados y predecibles a lo largo del ciclo de gestión de las operaciones, y eso dota al ACNUR de información procesable que le permite adaptar y mejorar sus programas.

Es muy importante que el ACNUR sepa cómo se comunica la comunidad y que desarrolle y mantenga canales accesibles y de confianza para los sistemas de retroalimentación, al tiempo que evita duplicaciones innecesarias. Las operaciones del ACNUR deberán implementar sistemas que ofrezcan métodos inclusivos para que todas las personas de interés aporten retroalimentación.

El registro y el análisis de la retroalimentación genera información útil que puede utilizarse para monitorear los programas. A partir de ahí los programas se pueden adaptar para que sean más apropiados y efectivos.

³ Como se refleja en el *Enfoque Comunitario en las operaciones del ACNUR*, marzo de 2008 y *Comprender la protección comunitaria*, ACNUR, 20 de junio de 2013.

Sistemas de retroalimentación: las quejas o la retroalimentación tienen que reconocerse antes de llevar a cabo acciones o referirlas, tras lo que se producirá la respuesta a la persona en cuestión.

Este ciclo de comunicación es lo que se conoce como “sistema de retroalimentación”. El objetivo es cerrar bien el sistema de retroalimentación. Los sistemas de retroalimentación cerrados requieren que los datos recibidos sean recolectados, almacenados, procesados, analizados, contestados y reportados.

Objetivos clave

- ➔ Afirmar la dignidad de las mujeres, de los hombres, de los niños y de las niñas de interés, así como su derecho a ser escuchados, y la importancia de hacerlo buscando sus opiniones, retroalimentación y quejas por nuestras acciones.
- ➔ Obtener información de las personas de interés ajusta nuestros programas para que aborden mejor sus preocupaciones, sus necesidades y potencien sus capacidades.
- ➔ El ACNUR recibe una alerta en caso de un problema de protección grave que requiera ser abordado, sobre todo de PEAS.
- ➔ Cuantificar la efectividad y el impacto de los programas de protección y asistencia.
- ➔ Promover el aprendizaje organizativo y la memoria institucional mediante informes de la retroalimentación.

Riesgos de mala retroalimentación y respuesta

- ➔ La ausencia de mecanismos de retroalimentación –o enfoques desestructurados y no sistematizados– puede dar lugar a unos programas de protección y asistencia inapropiados, no sostenibles, ineficaces e inefectivos.
- ➔ Las infracciones morales y el abuso de poder, como los casos de EAS, corrupción y fraude pueden no detectarse en algunas situaciones y dañar a más personas si no se detienen y se mitigan adecuadamente.
- ➔ El enfoque comunitario del ACNUR solo se implementará parcialmente en ausencia de unos mecanismos de retroalimentación, quejas y respuesta efectivos.

Alianzas para la rendición de cuentas

El objetivo de mejorar la efectividad de la acción humanitaria, basándonos en la obligación de rendir cuentas ante las comunidades a las que servimos, es algo que compartimos con nuestros socios y partes interesadas. Siempre que sea posible, el ACNUR tomará la iniciativa para crear, financiar y coordinar mecanismos de rendición de cuentas, ya sea directamente o en asociación con otras entidades.

Mantener los compromisos de rendición de cuentas se extiende hasta las actividades que implementan nuestros socios. Por consiguiente, la selección de los socios deberá tener en cuenta su compromiso demostrable con las áreas que esboza el Marco de trabajo en materia de AAP del ACNUR.

- Las acciones y las conductas de los socios y demás actores que operan en nombre del ACNUR tienen consecuencias y un impacto duradero en las personas de interés y en la organización.
- Habrá que hablar con los socios de la sensibilización con los estándares que esboza el Marco de Trabajo en materia de AAP del ACNUR, a través de acuerdos contractuales, memorandos de entendimiento y contratos de colaboración con líneas claras de rendición de cuentas y de gestión de resultados en AAP.
- No todos los socios disponen de mecanismos de retroalimentación. Las personas de interés pueden utilizar los sistemas del ACNUR para enviar retroalimentación a otras organizaciones y viceversa. Los procesos de derivación para compartir información con los socios de forma segura, responsable y deliberada en el contexto operativo son una parte necesaria de la colaboración en materia de rendición de cuentas.
- Aunque el ACNUR no es responsable directo de la resolución de los problemas que planteen otras organizaciones, sí es importante hacer un seguimiento y garantizar que haya una resolución.

Mecanismos colectivos para la rendición de cuentas

En algunos casos la AAP se implementa a través de sistemas comunes o colectivos para la recolección de la retroalimentación que, a continuación, se reenvía a la organización relevante para llevar a cabo acciones. Las ventajas de los mecanismos de rendición de cuentas colectivos o compartidos son su practicidad, la facilidad de acceso para las personas de interés y la rendición de cuentas mutua.

El componente comunicativo de la AAP lo hace muy adecuado para el enfoque colectivo. En algunos contextos puede ser más práctico y eficiente utilizar un mecanismo común para reflejar y responder a la retroalimentación. En ocasiones se debe a una limitación de recursos o de acceso humanitario.

Las estrategias de AAP se diseñarán pensando en lo que resulte más pertinente para asistir a las personas de interés. Si varios actores están trabajando juntos en la misma zona o para el mismo grupo de población, la existencia de múltiples mecanismos de retroalimentación y quejas puede resultar confuso. En ese caso las consultas y las evaluaciones con la comunidad pueden hacerse colectivamente y se pueden compartir los canales de comunicación. La principal prioridad deberá ser crear sistemas que no sobrecarguen a las comunidades y cuya utilización y acceso sean lo más fácil y lo más seguro posible.

Es importante destacar que aunque se potencia la colaboración, la responsabilidad de solucionar los problemas recae en la organización o la entidad a la cual se refiere la retroalimentación, o la entidad que suministra los servicios en cuestión. Los sistemas colectivos pueden ayudar a reflejar la retroalimentación, para su posterior referencia o reenvío, pero la obligación de dar respuesta es de la organización que está en posición de llevar a cabo el cambio solicitado de conformidad con sus procedimientos internos.

SOMALIA

MECANISMOS DE RETROALIMENTACIÓN ENTRE AGENCIAS PARA PDI

En Somalia, un sistema colectivo de recepción de retroalimentación permite que personas retornadas, PDI y demás personas que vivan en áreas afectadas puedan enviar retroalimentación gratis (mediante llamadas telefónicas o SMS) sobre los servicios y las solicitudes de información o asistencia. La retroalimentación se analiza y se responde en un plazo de cinco días.

Antecedentes

El Sistema de retroalimentación del Consorcio de Personas Retornadas de Somalia es una plataforma entre agencias que mejora el diálogo y la rendición de cuentas y la transparencia de las ayudas. El sistema ofrece un servicio gratuito de llamadas telefónicas o SMS para que las personas de interés pongan voz a sus problemas, reporten irregularidades y soliciten información sobre servicios de asistencia.

La retroalimentación que se procesa a través del centro de llamadas es básicamente sobre:

- Información sobre la seguridad del área de retorno.
- Solicitud de asistencia humanitaria.
- Calidad y cantidad de los servicios suministrados.
- Agradecimiento por la asistencia por parte del Consorcio de personas retornadas de Somalia.

Resultados

- El mecanismo de retroalimentación es seguro, accesible y culturalmente apropiado, dado que la cobertura y la utilización de la red de telefonía móvil son elevadas.
- El proceso es muy transparente, con la publicación en la plataforma en línea sobre informes de toda la retroalimentación recibida y de cómo se le ha dado respuesta.
- El registro y el archivado sistemático en la plataforma en línea de toda la retroalimentación recibida y de las respuestas aportadas permite a las agencias analizar tendencias y ajustar las intervenciones en consecuencia.



MC enviará a su personal de campo para comprobar el problema y solucionarlo. Este problema se solucionará pronto.”

Respuesta del Centro de Llamadas

Las llamadas y los SMS de los usuarios se procesan en un centro de llamadas que gestiona el ACNUR en Nairobi, Kenia. Un operador está disponible en horario de oficina para recibir las llamadas, y los usuarios tienen la posibilidad de dejar un mensaje grabado de voz fuera de ese horario.



Una vez recibida la retroalimentación se inicia un proceso de gestión de casos estándar y el centro de llamadas refiere el caso al punto focal de la agencia correspondiente.



En 24 horas se publica un informe inicial (sin detalles ni nombres) en la plataforma en línea.



La agencia en cuestión devuelve al centro de llamadas una propuesta de respuesta para la retroalimentación.



El centro de llamadas se pone en contacto con el emisor para darle información sobre los hallazgos y la solución y el consejo correspondiente.



Se publica un informe final en la plataforma en línea.



Se elaboran informes mensuales con datos de la retroalimentación, principales tendencias y ejemplos de quejas, y todo se publica en la plataforma en línea.

“ Mi familia y cinco familias más que ahora estamos en Wanla Weyn no hemos recibido distribución de ganado porque no estábamos en la lista. Solicitamos a la organización que haga algo al respecto.”

Retroalimentación de una persona retornada PDI somalí



APRENDIZAJE ORGANIZATIVO Y ADAPTACIÓN

El aprendizaje organizativo y la adaptación requieren que documentemos, analicemos e informemos de la retroalimentación de las personas de interés en el ciclo de gestión de las operaciones, con el objetivo de repercutir en la planificación, las rectificaciones de rumbo y las evaluaciones.

El aprendizaje organizativo y la adaptación son la cuantificación global de los resultados operativos en materia de rendición de cuentas a las personas de interés. Puede cuantificarse y reportarse a nivel estratégico, y cumple con el compromiso de rendición de cuentas organizativo del ACNUR en liderazgo y gobernanza.⁴

La Dirección sénior desempeña un papel importante en la facilitación del proceso de aprendizaje y la adaptación resultante de la información que se recibe a través de la participación y la retroalimentación de la comunidad. Este proceso, como ocurre con todos los resultados de los programas, requiere de planificación y asignación de recursos. Una responsabilidad clave para los líderes es garantizar la planificación proactiva y la ejecución de los compromisos de rendición de cuentas más allá de un imperativo moral general vinculado a nuestra labor de protección.

⁴ Comité Permanente entre Organismos (IASC, por sus siglas en inglés), *Compromisos contraídos y revisados por el IASC sobre AAP*, 2017, 13 de julio de 2018 (disponible en inglés).

Funciones de rendición de cuentas de protección y gestión de programas

- ➔ Conocer y comprender las referencias de AAP, los estándares a los que se compromete la organización y su aplicación.
- ➔ Incorporar los compromisos en materia de AAP en políticas, directrices y procedimientos.
- ➔ Generar resultados de AAP en la estructura operativa con autoridad y conocimientos relevantes, además de líneas de reporte claras.
- ➔ Monitorear proactivamente la consecución de los estándares de rendición de cuentas e implementación de cambios producto de la retroalimentación.
- ➔ Tener capacidad de respuesta ante las quejas planteadas, incluidas las de protección.
- ➔ Contar con procedimientos de gestión de casos efectivos y claramente definidos.
- ➔ Elaborar informes sobre los resultados de las actividades de rendición de cuentas en los cuatro componentes del marco de trabajo de AAP como parte de los informes periódicos.
- ➔ Identificar socios con un compromiso demostrado con la rendición de cuentas a las personas afectadas.
- ➔ Sensibilizar a los asociados en la ejecución de los compromisos en materia de AAP del ACNUR y reforzar la capacidad de los socios (incluidas organizaciones nacionales, locales y comunitarias) para operacionalizar la AAP.
- ➔ Gestionar el rendimiento, mediante la inclusión de actividades de AAP, y de resultados en las evaluaciones de rendimiento del personal, también a niveles de mandos intermedios y sénior.

Elaboración de informes sobre AAP

Elaborar informes de rendición de cuentas es un requisito previo para el aprendizaje organizativo y la adaptación. Aunque es cierto que la participación con las comunidades se produce periódicamente, las evidencias de todo ello deberán capturarse de forma estructurada, sistemática y analítica, además de la suficiente frecuencia como para cuantificar el impacto.

Planificar y documentar actividades de AAP, en línea con los estándares y los indicadores de rendimiento permite contar con una base de evidencias robusta para conseguir lo siguiente:

Seguimiento del progreso y de las tendencias

- Cuando se utiliza un sistema de retroalimentación y de quejas, la retroalimentación de las personas de interés puede documentarse sistemáticamente y analizarse periódicamente para hacer un seguimiento y reportar sobre los resultados en un aspecto concreto del programa. Por ejemplo, los cambios en el nivel de participación de las mujeres pueden mostrarse mediante el desglose de la retroalimentación por género.
- Los datos de retroalimentación también pueden utilizarse para ayudar a cuantificar el impacto de las acciones o los cambios llevados a cabo por la operación como respuesta a solicitudes de la comunidad. Por ejemplo, una reducción significativa en el tiempo del número de quejas sobre un tema puede estar indicando el impacto positivo de una decisión por parte de la Dirección en respuesta al problema planteado en la retroalimentación.
- Los mecanismos de retroalimentación almacenan datos cuantitativos y cualitativos que pueden analizarse y utilizarse como evidencias para preparar informes de evaluación y de monitoreo.

Informar a las personas encargadas de tomar decisiones

- Los mecanismos de retroalimentación existen para beneficiar a las personas de interés, para darles más acceso al ACNUR y a sus socios. También existen para beneficiar a la organización, más allá del cumplimiento de sus responsabilidades en materia de rendición de cuentas. Procesos de rendición de cuentas como estos funcionan como una herramienta de monitoreo de la respuesta regular para los programas de protección y asistencia.
- Los datos de retroalimentación son útiles para tomar decisiones, igual que los informes de monitorización y evaluación. La diferencia es que los datos de retroalimentación incluyen retroalimentación solicitada y no solicitada.

Base empírica para una dirección estratégica

- Las decisiones que se toman basándose en prioridades y dirección a diario a nivel operativo deberán basarse en la retroalimentación y en la interacción directas entre el ACNUR y las personas de interés. Documentar la naturaleza de esa retroalimentación y evaluar las implicaciones para la dirección en la que las personas de interés dirigen la organización es fundamental para determinar las prioridades operativas a nivel de país y las estrategias de protección y soluciones.
- La agregación de los datos de retroalimentación de distintas operaciones contribuye a generar una visión general global del impacto y de los resultados de los programas de protección y asistencia del ACNUR, que se basa en evidencias directas de las personas de interés.
- Los datos de retroalimentación aportan evidencias para la organización y sus socios, como gobiernos y donantes, sobre lo que funciona y lo que no.

Aprendizaje y mejora

- Compartir buenas prácticas entre las agencias contribuye al aprendizaje organizativo. La AAP aporta oportunidades para aprender de las personas que se sitúan en el centro de nuestro mandato de protección. Garantizar su participación y reportar su retroalimentación nos ayuda a documentar lo que aprendemos de las personas de interés sobre dónde tiene que mejorar la organización y sus socios, o dónde tiene que hacer las cosas de otro modo.

Validación del monitoreo del impacto y de las evaluaciones

- Los sistemas de monitoreo y evaluación (MyE) aportan información sobre el impacto y cuantifican el rendimiento del programa en línea con los resultados esperados. Por su parte, los informes sobre las tendencias de retroalimentación aportan información para validar los resultados de MyE.
- Los sistemas de retroalimentación complementan a los sistemas de MyE para ofrecer una comprensión más completa de nuestros programas y de su impacto: mientras MyE se refiere al “qué” de los logros y los resultados, los informes de la retroalimentación de la comunidad arrojan luz sobre el “por qué” y el “quién”.

Compartir información y cumplimiento

- Elaborar informes de AAP también permite a la organización contribuir con sistemas de rendición de cuentas colectivos con la ONU, con ONG internacionales y con las ONG socias.
- Los informes de rendición de cuentas incluyen comentarios para las personas de interés, que se sitúan en el centro de nuestros esfuerzos en materia de AAP.
- Para informar a las comunidades hay que recurrir a un uso combinado de las estructuras comunitarias existentes y orientar esa información utilizando los medios de comunicación preferidos de las comunidades. Deberá prestarse especial atención a llegar a aquellos grupos que quizás tradicionalmente han encontrado obstáculos para acceder y/o aportar información.
- Ese informar debería centrarse en mensajes clave sobre las decisiones tomadas, las acciones que se llevarán a cabo y también la actualización de los programas. El hecho de compartir información con las personas de interés no debería ser algo superficial. Incorporar la práctica de informar periódicamente a las comunidades transforma la relación en una colaboración y promulga la expresión auténtica de nuestra rendición de cuentas a las personas de interés.

Se insta a las operaciones a que publiquen periódicamente y compartan datos desglosados y tendencias de retroalimentación y quejas documentadas.

ETIOPÍA

LOS DIAGNÓSTICOS PARTICIPATIVOS GENERAN CAMBIO

En Jijiga, Etiopía, los resultados de los diagnósticos participativos llevados a cabo por el ACNUR generaron cambios en el diseño y en la implementación de los programas, que después se trasladaron a las comunidades.

Antecedentes

La Suboficina del ACNUR en Jijiga había puesto un énfasis especial en garantizar la participación de las personas refugiadas en el proceso de planificación, sobre todo teniendo en cuenta las recomendaciones de los diagnósticos participativos en el diseño de los programas y comunicar los resultados de esos diagnósticos a las personas refugiadas. Antes de la fase de diagnóstico, las personas refugiadas, mediante los representantes del Comité del campamento de personas refugiadas, participan con el ACNUR y sus socios en priorizar sobre cuales asuntos se hablará durante los diagnósticos participativos, en función de una revisión de la información existente.

Acciones

APRENDIZAJE

Los resultados de los diagnósticos participativos de Jijiga habían revelado problemas que requerían o bien nuevas intervenciones o adaptaciones de programas existentes. Si bien algunos de esos problemas podían haber surgido mediante distintos tipos de interacción o medios de comunicación, varios de ellos, debido a que eran de naturaleza muy sensible y afectaban a grupos marginalizados y a mujeres, aparecieron a través de diagnósticos participativos estructurados y sensibles a la EGD.

Resultados

Las discusiones de los grupos focales con las madres revelaron que los niños y niñas con discapacidades graves eran especialmente vulnerables ya que a menudo se quedaban excluidos y desatendidos en casa mientras sus madres salían a trabajar, debido a la ausencia de posibilidad de acudir a una escuela infantil adaptada. Se crearon escuelas infantiles para niños y niñas con discapacidad severa.

ADAPTACIÓN

ACNUR Jijiga tuvo en cuenta los resultados de los diagnósticos participativos en el diseño de intervenciones que dieron lugar a mejoras en la vida de las personas refugiadas y basándose en sus propias recomendaciones.

Resultados

El ACNUR y su socio local realizaron una encuesta sobre la mutilación genital femenina (MGF) en 2014 para recopilar información más detallada sobre esas prácticas entre las mujeres refugiadas. Se destacaba la participación de líderes religiosos en programas anti-MGF para abordar este asunto de protección y de derechos destacado durante los diagnósticos participativos.

INFORMAR DE VUELTA

Los resultados de las discusiones del grupo focal realizados durante los diagnósticos participativos se presentaron y se analizaron en reuniones interinstitucionales en Jijiga y en todos los campamentos con la participación activa de representantes del Comité de campamentos de personas refugiadas, que participaban sistemáticamente en los foros de coordinación entre agencias. Esos representantes fueron los responsables de compartir la información con la comunidad en general, algo que se hizo a través de los puntos focales a nivel central, de zona y de bloque en los campamentos y en función de los problemas planteados.

Resultados

La participación de personas refugiadas en las reuniones mensuales entre agencias resultaron ser una forma eficiente de garantizar que la comunicación entre personas refugiadas y organizaciones humanitarias no se limitaba a los diagnósticos participativos, y para que las personas refugiadas pudieran hacer un seguimiento de los resultados del diagnóstico y responsabilizar a las distintas partes.



© ACNUR, División de Protección Internacional, 2020

Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados 92,
Rue de Montbrillant, 1202 Ginebra,
Email: HQTS00@unhcr.org