ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA Programas y MEAL: diseñar, dirigir y demostrar el impacto

Material del curso · Semana 8 : Rendición de cuentas a las poblaciones: participación, quejas y retroalimentación

Programa de exactamente 3 meses (12 semanas, 144 horas) para diseñar, dirigir y evaluar programas humanitarios: evaluación de necesidades y severidad, cadena de resultados e indicadores, focalización y transferencias monetarias, planificación y presupuesto, plan MEAL y calidad de los datos, muestreo, análisis, rendición de cuentas, evaluación, medición del impacto, optimización de recursos y gestión adaptativa. Ejercicios numéricos corregidos, tres exámenes mensuales con estudios de caso y un diploma verificable de la Academia Humanitaria.

https://humanitairejobs.org/es/academia/mini-mba-programmes-meal/semaine-8/

Documento gratuito de la Academia Humanitaria. Puede imprimirse y compartirse libremente con fines de formación, sin modificaciones.

Semana 8 : Rendición de cuentas a las poblaciones: participación, quejas y retroalimentación

Objetivos

- Traducir la Norma Humanitaria Esencial (CHS) en prácticas concretas y medibles en un programa.
- Diseñar y dirigir un mecanismo de quejas y retroalimentación accesible, seguro y que cierre el ciclo.
- Organizar la participación real de las personas y una información transparente, incluso sobre las decisiones difíciles.

Lo que significa rendir cuentas a las personas

La **rendición de cuentas a las poblaciones afectadas** (AAP) es el compromiso de usar el propio poder de forma responsable: tener en cuenta la opinión de las personas, rendirles cuentas y responder ante ellas de los propios actos. No sustituye a la rendición de cuentas ante los donantes; la complementa, y ambas entran a menudo en tensión (un donante quiere cifras, las personas quieren ser escuchadas).

La **Norma Humanitaria Esencial en materia de Calidad y Rendición de Cuentas** (CHS), revisada en 2024, fija nueve compromisos con las personas y las comunidades. En esencia: una ayuda que respeta sus derechos y su participación, accesible a tiempo, pertinente, que refuerza sus capacidades y no causa daño, con quejas tratadas de forma segura, una ayuda coordinada, una organización que aprende, un personal competente y bien gestionado, y recursos utilizados de forma responsable.

Para cada compromiso, una organización puede plantearse tres preguntas: ¿qué hacemos concretamente?, ¿cómo lo sabemos?, ¿qué dicen las propias personas? Los indicadores más elocuentes proceden de las personas: «¿Cree que la ayuda responde a sus necesidades más importantes?», «¿Sabe cómo presentar una queja?», «¿Se siente tratado con respeto?».

> La rendición de cuentas se juzga por lo que cambia. Un programa que consulta sin modificar nunca nada enseña a las personas que su opinión no cuenta, y la siguiente participación será menor.

Diseñar un mecanismo de quejas y retroalimentación

Un **mecanismo de quejas y retroalimentación** (CFM o FCRM) recibe, registra, trata y responde a todas las comunicaciones de las personas: preguntas, sugerencias, quejas simples, quejas sensibles. Su diseño parte de la consulta: ¿qué canales utilizan las personas y en quién confían? Las mujeres, los niños, las personas mayores y las personas con discapacidad no dan las mismas respuestas.

Varios canales se complementan: línea telefónica gratuita, mensajería, buzones de sugerencias (para el anonimato, si los vacía una persona independiente del equipo de distribución), puntos de atención y mostradores de acogida durante las distribuciones, visitas a domicilio para las personas que no pueden desplazarse, comités comunitarios y retroalimentación recogida durante el seguimiento.

El mecanismo define **categorías** y **plazos** por escrito. Por ejemplo: solicitud de información, respuesta en 3 días; queja sobre el programa (no inscrito, monto erróneo), respuesta en 7 días; queja sensible (fraude, abuso, explotación sexual, seguridad), transmisión en 24 horas a la persona designada, por un circuito confidencial separado.

Los principios no negociables: **confidencialidad**, **seguridad** de las personas que se quejan (ninguna represalia), **accesibilidad** (idiomas, analfabetismo, discapacidad), **gratuidad** y **separación** entre quienes tratan las quejas y quienes son objeto de ellas.

Cerrar el ciclo y medir el desempeño

«Cerrar el ciclo» significa que cada persona recibe una respuesta, incluso cuando la respuesta es no, y que las tendencias de la retroalimentación alimentan las decisiones. La mayoría de los mecanismos recopilan, pero muchos no responden.

Indicadores de desempeño útiles:

- Número de comentarios recibidos al mes y por cada 1 000 personas asistidas, por canal, por sexo y edad.
- Proporción de comentarios cerrados dentro del plazo previsto.
- Proporción de personas satisfechas con la respuesta (verificada mediante una llamada a una muestra).
- Proporción de personas que conocen al menos un canal (encuesta de seguimiento).
- Número de cambios en el programa derivados de la retroalimentación durante el trimestre.

Ejemplo. 340 comentarios en un mes para 17 000 personas: 20 por cada 1 000. 289 cerrados dentro del plazo: 85 %. Comparado con un mes anterior de 2 comentarios por cada 1 000, no es un deterioro: a menudo es la señal de que el mecanismo por fin es conocido y de que las personas confían en él.

> Un mecanismo que recibe muy pocas quejas rara vez es señal de un programa perfecto: casi siempre es señal de un mecanismo desconocido, inaccesible o que no inspira confianza.

Quejas sensibles y protección contra la explotación y el abuso sexuales

Las quejas de **explotación y abuso sexuales** (EAS) por parte del personal humanitario siguen un circuito estricto, basado en los seis principios fundamentales del IASC: la EAS constituye una falta grave que justifica el despido; toda actividad sexual con un niño (menor de 18 años) está prohibida sea cual sea la edad de consentimiento local; el intercambio de

dinero, empleo, bienes o servicios por relaciones sexuales está prohibido; las relaciones sexuales con beneficiarios se desaconsejan firmemente, porque se basan en una dinámica de poder desigual; el personal debe señalar cualquier preocupación; y los responsables deben crear un entorno que prevenga la EAS.

En el mecanismo, esto significa: toda persona que recibe una denuncia la transmite **inmediatamente** al punto focal designado, sin investigar por su cuenta; la **persona sobreviviente** es derivada hacia una asistencia (atención médica, apoyo psicosocial, protección, asistencia jurídica) según sus deseos; la persona acusada se aparta de los contactos con los beneficiarios durante la investigación; la información se comparte estrictamente según la necesidad de conocerla; el donante es informado según el contrato.

Un enfoque **centrado en la persona sobreviviente** respeta cuatro principios: seguridad, confidencialidad, respeto de sus decisiones, no discriminación. Nunca se confronta a la persona con el presunto autor y no se le pide un testimonio repetido.

Participación e información

La **participación** va de la información a la decisión compartida. En la escala clásica se distinguen: informar, consultar, implicar, colaborar y transferir la decisión. La mayoría de los programas humanitarios se quedan en el nivel de la consulta; apuntar más alto en ciertas decisiones (elección de los sitios, criterios de focalización, composición de los kits, calendario) mejora la pertinencia y la aceptación.

Los comités comunitarios son útiles pero frágiles: a menudo reproducen las relaciones de poder existentes. Se cuida su composición (mujeres, jóvenes, personas con discapacidad, minorías), se fija un mandato escrito y no se les confía en solitario la selección de los beneficiarios sin control.

La **información** es una forma de ayuda: las personas tienen derecho a saber quién es la organización, qué hace, para quién, según qué criterios, durante cuánto tiempo, cómo quejarse y que la ayuda es gratuita. Se utilizan los idiomas y los formatos adecuados (radio, mensajes de voz, carteles ilustrados, reuniones separadas para las mujeres).

Las **decisiones difíciles** (reducción de las raciones, fin de un programa, cambio de focalización) deben anunciarse pronto, explicarse con honestidad y acompañarse: derivación hacia otros servicios, periodo de transición. Anunciar un corte el día de la distribución es una falta de rendición de cuentas que además crea riesgos de seguridad para el personal.

Protección de datos e integración en el ciclo del programa

Los comentarios y las quejas contienen **datos personales**, a veces muy sensibles. Reglas mínimas: acceso limitado a las personas que tratan los casos; separación de los datos de identificación y del contenido para los análisis; anonimización en los informes; plazo de conservación definido; ningún intercambio con autoridades o terceros sin una base clara y sin evaluación de los riesgos para las personas.

La rendición de cuentas debe integrarse en cada etapa del ciclo del programa, y presupuestarse:

- **Evaluación de necesidades**: preguntar a las personas por sus prioridades y sus canales preferidos.
- **Diseño**: criterios de focalización explicados, mecanismo de quejas previsto, línea presupuestaria (personal, línea telefónica, material informativo).
- **Ejecución**: información, comentarios tratados, ajustes.
- **Seguimiento**: indicadores de rendición de cuentas en el tablero de control.
- **Evaluación y aprendizaje**: las propias personas juzgan la pertinencia y la calidad de la ayuda.

A nivel colectivo, los mecanismos comunes (líneas de información interagenciales) reducen la confusión para las personas, que a menudo no conocen el nombre de las organizaciones. Exigen acuerdos claros de intercambio y de derivación de casos.

Ejercicio: corregir un mecanismo de quejas

Situación. Programa de 24 000 personas. En seis meses se recibieron 31 comentarios, todos a través del buzón de sugerencias instalado en la oficina de la organización y vaciado por el jefe de sitio; 12 recibieron respuesta. Una encuesta de seguimiento muestra que el 22 % de las personas conoce algún medio para quejarse (13 % de las mujeres, 31 % de los hombres). Un encuestador informa de un rumor según el cual un distribuidor pediría favores sexuales a mujeres a cambio de una inscripción.

Trabajo solicitado. 1) Calcule la tasa de comentarios por cada 1 000 personas y la tasa de respuesta. 2) Identifique los cuatro problemas principales. 3) ¿Qué hace en las 24 horas siguientes con respecto al rumor? 4) Proponga tres indicadores de seguimiento.

Corrección. 31 comentarios para 24 000 personas: 1,3 por cada 1 000 en seis meses, extremadamente bajo. Tasa de respuesta: 12 / 31 = 39 %. Problemas: canal único, poco accesible y situado en la oficina; buzón vaciado por una persona que puede ser objeto de las quejas (falta de independencia); escaso conocimiento, sobre todo entre las mujeres; ciclo no cerrado. En las 24 horas: transmitir el rumor al punto focal de PSEA sin investigar por cuenta propia, organizar la separación preventiva del distribuidor de las actividades de inscripción, prever la asistencia para cualquier sobreviviente identificada, informar a la dirección y al donante según los procedimientos. Indicadores: comentarios por cada 1 000 personas por sexo y canal; proporción cerrada dentro del plazo; proporción de personas, por sexo, que conocen al menos un canal.

Para recordar

- La CHS fija nueve compromisos; los mejores indicadores proceden de lo que dicen las personas.
- Un mecanismo de retroalimentación tiene varios canales elegidos con las personas, plazos escritos y un circuito sensible separado.
- Cerrar el ciclo: cada comentario recibe una respuesta y las tendencias cambian el programa.
- Pocas quejas suelen indicar un mecanismo desconocido o que no inspira confianza, no un programa perfecto.
- Denuncia de EAS: transmisión inmediata al punto focal, asistencia centrada en la persona sobreviviente, ninguna investigación improvisada.

Cuestionario

1. Un mecanismo recibe 3 quejas en seis meses para 20 000 personas asistidas. La interpretación más probable:
   A. El programa es excelente
   B. El mecanismo es desconocido, inaccesible o no inspira confianza
   C. Las personas no tienen nada que decir
   D. Hay que suprimir el mecanismo

2. Un agente recibe una denuncia de explotación sexual contra un colega. Debe:
   A. Interrogar él mismo al colega
   B. Transmitirla inmediatamente al punto focal designado, sin investigar por su cuenta
   C. Esperar a tener pruebas
   D. Hablar de ello en una reunión de equipo

3. Según los principios del IASC, toda actividad sexual con una persona menor de 18 años está prohibida:
   A. Solo si la edad de consentimiento local es de 18 años
   B. Sea cual sea la edad de consentimiento local
   C. Solo para el personal internacional
   D. Solo durante las horas de trabajo

4. ¿Quién no debe vaciar un buzón de quejas?
   A. Un responsable de rendición de cuentas independiente
   B. El jefe del equipo de distribución cuyas actividades son objeto de las quejas
   C. Un binomio que incluya a una mujer
   D. Un miembro del equipo de MEAL

5. Se decide una reducción de las raciones. La práctica conforme a la rendición de cuentas es:
   A. Anunciarla el día de la distribución
   B. Anunciarla pronto, explicarla con honestidad y derivar hacia otros servicios durante una transición
   C. No anunciarla
   D. Dejar que las autoridades la anuncien

Respuestas del cuestionario : 1. B · 2. B · 3. B · 4. B · 5. B