



unicef  | para cada niño

# RENDICIÓN DE CUENTAS ANTE LAS POBLACIONES AFECTADAS

Manual para UNICEF y socios

# Índice

Prólogo	iv
Agradecimientos	v
Cómo utilizar este manual	vii
Glosario	viii
Abreviaturas	xi

## 01 SECCIÓN 1 Introducción

Capítulo 1 Información básica y algunas definiciones	02
Capítulo 2 Hacer realidad los compromisos	08

## 14 SECCIÓN 2 Integración de la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas a nivel de país

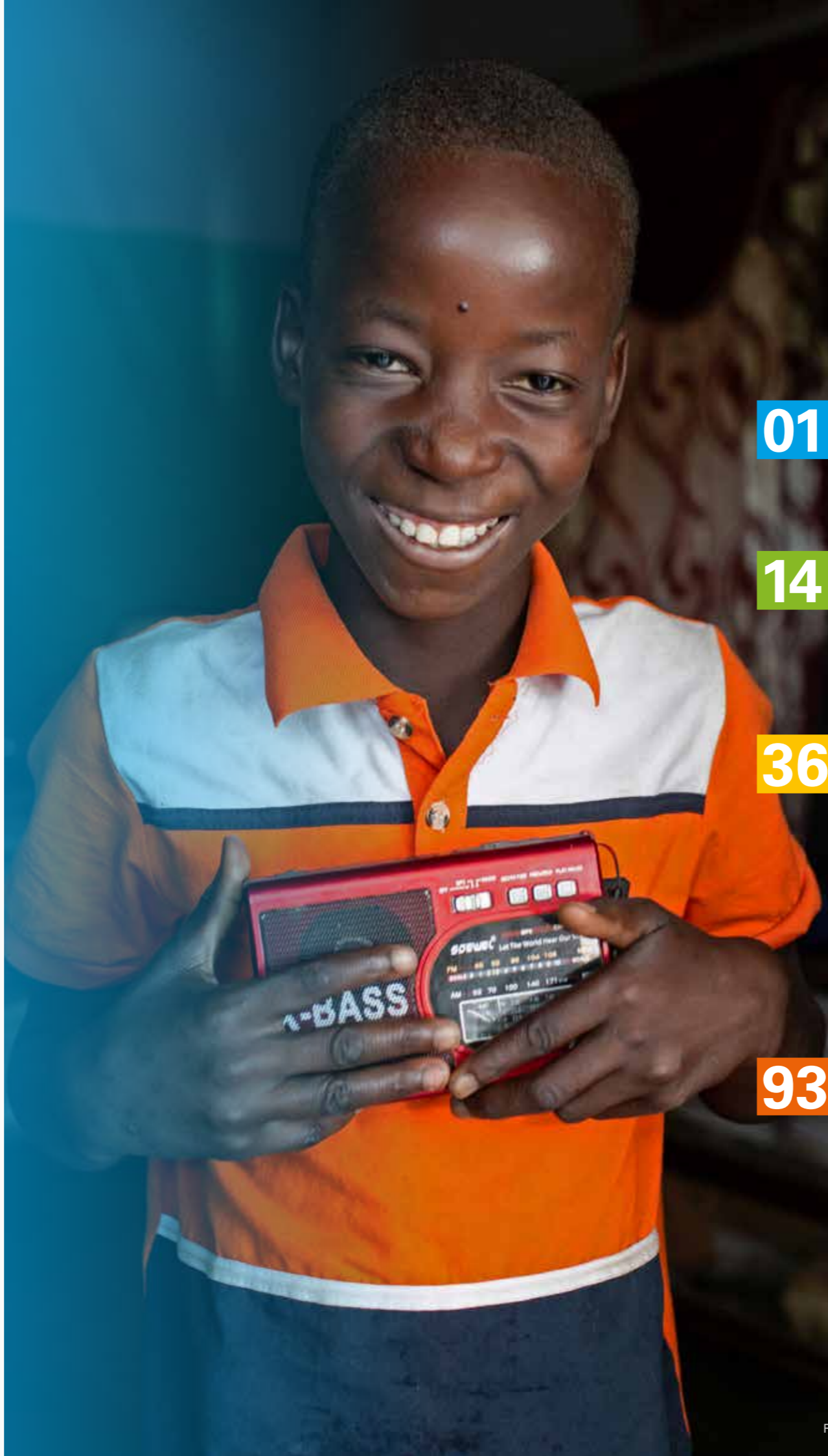
Capítulo 3 Primeros pasos	15
Capítulo 4 Preparación y reducción del riesgo	21
Capítulo 5 El ciclo de programación	26

## 36 SECCIÓN 3 Implementar la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas

Capítulo 6 Puesta en marcha	37
Capítulo 7 Información y comunicación	44
Capítulo 8 Participación	58
Capítulo 9 Mecanismos de retroalimentación y reclamos	73
Capítulo 10 Protección contra la explotación y los abusos sexuales y la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas	80
Capítulo 11 Aprovechar la tecnología en beneficio de la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas	86

## 93 SECCIÓN 4 Coordinación y alianzas

Capítulo 12 Colaboración local y nacional	94
Capítulo 13 Coordinación interinstitucional	98
Kit de herramientas	110



### Fotografías

Portada: © UNICEF/UNI235471/Willocq  
 Página ii: © UNICEF/UN0329267/Bindra  
 Página vi: © UNICEF/UNI45168/Pirozzi  
 Página x: © UNICEF/UN070246/Moore  
 Página 01: © UNICEF/UNI99534/Siddique  
 Página 14: © UNICEF/UN0287095/Albrecht  
 Página 36: © UNICEF/ Santoso  
 Página 93: © UNICEF/UNI224836/Guardi

Publicado por UNICEF

Oficina de Programas de Emergencia  
 Avenue de la Paix  
 5-7 Ginebra (Suiza)

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

© Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)  
 EMOPS  
 Junio de 2020

Si desea más información, póngase en contacto con:  
[aap@unicef.org](mailto:aap@unicef.org)

## Prólogo

En UNICEF, centramos nuestra labor en las personas: hombres, mujeres, familias, niñas, niños y adolescentes. A fin de garantizar que sean realmente el eje de nuestro trabajo, tenemos la firme determinación de integrar la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas en todo lo que hacemos.

Rendir cuentas ante las poblaciones afectadas conlleva ser inclusivos, fomentar la participación y empoderar a las personas para que expresen sus necesidades, se hagan oír e intervengan en las decisiones que les incumben. Nuestra intención es que se sientan capacitados para defender los derechos de los niños y los de su comunidad. Estos requisitos no son una cuestión negociable: cumplirlos dependerá de que todas las instancias de UNICEF —en el plano local, nacional y global— escuchen dichas opiniones y actúen en consecuencia.

En los últimos tiempos, hemos potenciado nuestras dinámicas de rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas, pero todavía hay margen para mejorar. No implicar plenamente a las comunidades conlleva numerosos riesgos: que surjan tensiones y conflictos entre los trabajadores humanitarios y las comunidades, crear confusión respecto a distintas actividades y participantes, hacer un uso ineficiente de los recursos, y fracasar en el empeño de hacer patente nuestra eficiencia y responsabilidad ante los donantes y la ciudadanía. Y lo que es más grave: si las personas afectadas no disponen de toda información esencial o si basan sus decisiones en datos engañosos o incorrectos, sus vidas, su salud y su bienestar pueden correr peligro.

Por este motivo, afianzamos nuestro compromiso de impulsar y respetar los derechos, la dignidad y la seguridad de las poblaciones afectadas; para ello, velamos por que todos nuestros programas se diseñen atendiendo a su interés superior y sigan las normas éticas más exigentes.

La rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas exige adoptar un enfoque proactivo, coherente y estratégico, lo cual supone cambiar nuestra cultura institucional y nuestra forma de trabajar. Tenemos que hacer que nuestros planes, proyectos e intervenciones giren en torno a las personas afectadas, además de velar por que la directiva preste atención a los puntos de vista de las comunidades, y tomen medidas acordes con ellos. Debemos mejorar en cuanto a involucrar de manera activa a las comunidades en la planificación, la ejecución, el monitoreo y la evaluación de nuestros programas. Es imprescindible que nuestra respuesta se fundamente en las opiniones, ideas y necesidades de las poblaciones afectadas, y que sea capaz de adaptarse a ellas. Lograrlo servirá para consolidar nuestras actividades de incidencia y apuntalar nuestra credibilidad como organización. Hablamos de aplicaciones prácticas en el mundo real, no de marcar una casilla en un documento normativo.

Desempeñar un papel activo en lo tocante nuestra responsabilidad para con las comunidades no es simplemente hacer lo correcto: es algo indispensable para que estas estén a salvo, estén protegidas, y tengan voz y voto para que sean seguras, estén protegidas y tengan voz y voto. Hacer realidad nuestros compromisos relativos a la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas debe ser un requisito básico en la totalidad de nuestro trabajo en todos los sectores. El presente manual se propone mejorar la comprensión de la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas a lo largo y ancho de la organización, así como respaldar al personal y a los socios que la ponen en práctica día a día y alrededor de todo el mundo.

**Henrietta H. Fore**  
*Directora Ejecutiva de UNICEF*

## Agradecimientos

Este manual es fruto de la colaboración entre numerosas personas y grupos. El equipo da las gracias a todos aquellos que han dedicado su tiempo, su energía y sus conocimientos para llevarlo a buen término.

El presente documento ha sido creado por la Unidad de Rendición de Cuentas ante las Poblaciones Afectadas de UNICEF, parte de la Oficina de Programas de Emergencia. La coordinación general corrió a cargo de Charles-Antoine Hofmann, que también proporcionó asesoramiento técnico. El proyecto ha contado con la redacción y las contribuciones técnicas de Carla Daher, Justus Olielo, Giulia Boo y Marina Fernández Buil (UNICEF), así como de Meg Sattler (consultora independiente).

Queremos dedicar un agradecimiento especial a los integrantes del Grupo de Trabajo sobre la AAP de UNICEF —que han estado a la cabeza de las labores en este ámbito en el plano global— por facilitar orientaciones ponderadas y apoyo en general y para la preparación de este manual en particular.

De igual manera, los conocimientos, la experiencia y las valiosas contribuciones de nuestros compañeros de las oficinas de país y regionales y de los equipos técnicos en la sede han sido un componente fundamental de la preparación de este manual.

Agradecemos efusivamente las sugerencias y aportes de nuestros socios, especialmente AVSI, el Consejo Danés para los Refugiados, la Federación Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, el Comité Internacional de Rescate, Plan International, Save the Children, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) y nuestros colaboradores de la Universidad de Columbia. Tampoco olvidamos a otros muchos que nos han hecho llegar sus recomendaciones e ideas a lo largo de la elaboración de este documento.

Asimismo, el manual cuenta con la corrección ortotipográfica y de estilo de Deborah Yuill (ProseWorks), el saber hacer de Formato Verde en cuanto a diseño gráfico y los servicios de traducción de Strategic Agenda.

Para terminar, los autores desean manifestar su más sincero agradecimiento a la Oficina de Asistencia para Desastres en el Extranjero de los Estados Unidos de América —que forma parte de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)— y al Gobierno del Reino Unido por haber respaldado este proyecto, así como al Ministerio de Asuntos Exteriores de Dinamarca y la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) por sus inversiones en la ampliación de las actividades vinculadas a la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas que lleva a cabo UNICEF.

## Cómo utilizar este manual

Hemos creado este manual para ayudar al personal de UNICEF, nuestros socios, los gobiernos y las organizaciones no gubernamentales (ONG) a entender mejor la cuestión de la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas (AAP por su sigla en inglés) y a adquirir los conocimientos prácticos y habilidades que les permitan aplicar sus principios en nuestra labor cotidiana. Está pensado para servir de orientación y puede leerse de principio a fin o utilizarse como material de consulta para aspectos más específicos.

Al dirigir el presente manual a un público más amplio, esperamos contribuir a que UNICEF y las organizaciones asociadas integren el enfoque de la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas en todas las esferas de su actividad.

El documento se divide en cuatro secciones:

### SECCIÓN 1 Introducción

establece los principios fundamentales de la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas en el contexto de la comunidad humanitaria a escala global y presenta los marcos que sostienen la adopción de enfoques de AAP e influyen en los valores institucionales y los del sector en su conjunto.

### SECCIÓN 2 Integración de la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas a nivel de país

se muestran las funciones y responsabilidades que inciden en la ejecución de la agenda de la AAP, y se explica cómo puede incorporarse a los ciclos humanitarios y de programación.

### SECCIÓN 3 Poner en práctica la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas

detalla cuáles son los elementos clave para implementar un enfoque integral de AAP. Este apartado también detalla los pilares básicos de la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas: la comunicación y la provisión de información, la participación, y los mecanismos de retroalimentación y reclamos. Además, profundiza en la protección contra la explotación y los abusos sexuales, así como el uso de la tecnología.

### SECCIÓN 4 Coordinación y alianzas

se ponen en común reflexiones sobre la colaboración con socios que van desde actores del ámbito local a organismos de las Naciones Unidas y los Clusters a fin de potenciar la implicación de las poblaciones afectadas y velar por que sean el eje central de nuestro trabajo.

#### Sugerencias

La publicación de este manual no significa que ya esté todo dicho en el campo de la AAP. Conforme adquiramos más experiencia colectiva en este ámbito y tengamos constancia de más ejemplos de buenas prácticas, puliremos y adaptaremos las directrices que ofrece el documento.

Por eso, invitamos a los lectores nos hicieran partícipes de sus consejos y vivencias tanto en cuanto a la consulta del manual como al aplicar los enfoques de AAP en el ejercicio de su ocupación. No duden en comunicarnos las mejores prácticas en su entorno y hablarnos de las herramientas que les hayan sido útiles. Pueden enviar sugerencias, opiniones y comentarios a la Unidad de Rendición de Cuentas ante las Poblaciones Afectadas de EMOPS Ginebra ([aap@unicef.org](mailto:aap@unicef.org)).

# Glosario

## Comunicación bidireccional

La comunicación bidireccional (o “comunicación con las comunidades”) se define como los procesos y actividades que dan respuesta a las necesidades de las poblaciones afectadas en cuanto a información y comunicación. Se basa en el principio de que la información y la comunicación son un tipo de ayuda indispensable. La comunicación bidireccional procura facilitar el diálogo entre las poblaciones afectadas y los equipos de respuesta por medio de todos los canales de comunicación que estén disponibles y sean oportunos.

## Comunicación de riesgos

La comunicación de riesgos, a menudo vinculada a las intervenciones en materia de salud pública, consiste en el intercambio inmediato de información, consejos y opiniones a personas que corren un riesgo para ayudarles a tomar decisiones que les afectan de manera concienciada y para instarles a asumir conductas seguras y de protección.

## Comunicación para el desarrollo (C4D)

La comunicación para el desarrollo es un proceso participativo con base empírica que facilita la implicación de los niños y niñas, las familias, las comunidades, la ciudadanía y los responsables de la adopción de decisiones con el propósito de lograr cambios sociales y conductuales positivos gracias a una combinación de plataformas y herramientas de comunicación.

## Consentimiento

El consentimiento es cualquier tipo de decisión libre, voluntaria y con conocimiento de causa que se toma con una finalidad determinada y que parte del conocimiento de las consecuencias de un acto. Un ejemplo de ello sería proporcionar datos personales a una organización. Es indispensable otorgar consentimiento para todos los usos propuestos de dicha información y para mantener o no el anonimato del participante. Incluso si hay consentimiento, los recopiladores de datos están obligados a mencionar las implicaciones de la utilización de la información en áreas de la seguridad de la persona que la proporciona y demás implicados.

## Diversidad

La diversidad hace referencia a la heterogeneidad de valores, actitudes, perspectivas culturales, creencias, orígenes étnicos, nacionalidades, orientaciones sexuales, identidades de género, edades, capacidades, estados de salud, situaciones sociales, habilidades y demás características personales particulares. Puesto que varían según la persona, es necesario reconocer, entender y valorar estas diferencias a fin de garantizar que todos los seres humanos tengan las mismas oportunidades para ejercer sus derechos y gocen de la misma consideración y atención.

## Explotación y abusos sexuales

La explotación sexual hace referencia a toda manipulación o intento de manipulación con fines sexuales de alguien en situación de vulnerabilidad, lo que abarca casos en los que se da una relación de fuerza desigual. Aquí se incluye, entre otros, el propósito de aprovecharse material, social o políticamente de la explotación sexual de otra persona. El abuso sexual es toda intrusión física cometida o amenaza de intrusión física de carácter sexual, ya sea por la fuerza, en condiciones de desigualdad o con coacción. Los actos de explotación y abusos sexuales perpetrados por el personal de las Naciones Unidas, sus socios u otros trabajadores humanitarios contra la población a la que atienden constituyen una de las infracciones más graves de las normas respecto a la rendición de cuentas.

## Inclusión

La inclusión es el proceso por el cual se mejoran las condiciones de participación en la sociedad (sobre todo para los más desfavorecidos al ampliar las oportunidades y el acceso a los recursos y al potenciar la opinión de las personas y el respeto a sus derechos).

## Mecanismos de retroalimentación y reclamos

Los mecanismos de retroalimentación y reclamos son sistemas que sirven para que las poblaciones afectadas expresen lo que opinan de la labor de un organismo humanitario o del sistema humanitario en general. Si un mecanismo está bajo la administración de una organización pero abarca las atribuciones de varias, se denomina “mecanismo común”. Si su creación y gestión se debe a la colaboración de al menos dos organizaciones, entonces se trata de un “mecanismo colectivo”.

## Participación

La participación es la implicación voluntaria de la población en los procesos y actividades que llevan a cabo los actores humanitarios. Un aspecto fundamental de ella es que todas las personas —sin olvidar a las más vulnerables y desfavorecidas— tengan el derecho de manifestar sus puntos de vista y que estos se tengan en cuenta, además de intervenir en las decisiones que les incumben o que afectan a sus comunidades.

## Participación comunitaria

La participación comunitaria supone la participación dinámica de las personas y las comunidades de modo que se tengan en cuenta sus opiniones y que su contribución activa a la toma de decisiones sea segura, equitativa y eficaz; no son sujetos pasivos, sino colaboradores. Con este objetivo, la participación comunitaria comprende procesos orientados a escuchar a las personas e interactuar con ellas para conocer mejor sus necesidades, vulnerabilidades y capacidades, así como para recabar sus sugerencias, darles respuesta y actuar en consecuencia.

## Poblaciones afectadas

Las poblaciones afectadas están formadas por niñas, niños, mujeres y hombres que presentan distintas necesidades, vulnerabilidades y capacidades y que atraviesan una situación de vulnerabilidad o se han visto afectados por pobreza, conflictos, desastres u otro tipo de crisis.

## Protección contra la explotación y los abusos sexuales

Por “protección contra la explotación y los abusos sexuales” entendemos las medidas que se adoptan para evitar y dar respuesta a las situaciones de explotación y abusos sexuales. Tales medidas están pensadas para garantizar vías seguras para notificar estos casos y que estas estén al alcance de todo el mundo, que los supervivientes de este tipo de violencia reciban una asistencia de calidad y que se refuerza la rendición de cuentas en el seno de las organizaciones, lo que abarca la investigación de las denuncias de explotación y abusos sexuales.

## Protección de datos

La protección de datos es la implementación sistemática de medidas institucionales, técnicas y físicas que protegen el derecho a la intimidad en lo tocante a la recopilación, la conservación, el empleo y la divulgación de datos personales. También conserva el derecho a la intimidad al regular el tratamiento de los datos personales —de forma que los interesados pueden ejercer sus derechos respecto a esos datos—, establecer sistemas de rendición de cuentas y definir claramente las obligaciones de aquellos que controlen, analicen o procesen dichos datos. Contar con disposiciones sólidas al respecto empodera a la población y pone freno a prácticas nocivas relativas a los datos personales, como que se destruyan, se pierdan, se modifiquen, se divulguen sin permiso o se acceda a ellos ilegalmente.

## Protección de la infancia

La protección de la infancia hace referencia a las medidas proactivas que se establecen a fin de reducir los riesgos directos e indirectos de que niños resulten perjudicados como consecuencia de la intervención de la organización, su personal o los socios. Entre estos riesgos se cuentan los relacionados con la violencia física (que engloba los castigos corporales); la violencia, la explotación o el abuso sexual; las agresiones verbales y el maltrato emocional; la explotación económica; el no garantizar su seguridad física o psicológica; la desatención de sus necesidades físicas, emocionales o psicológicas; las prácticas culturales nocivas; y la vulneración de su intimidad.

### Reclamaciones

Una reclamación formal es un comentario de una persona que se haya visto perjudicada por una medida que ha puesto en marcha un organismo o que considere que una organización ha incumplido un compromiso que había suscrito.

Responder a las reclamaciones es una prioridad de acción y una obligación.

### Rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas (AAP por su sigla en inglés)

La rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas consiste en emplear el poder y los recursos de forma ética y con responsabilidad. Se trata de que las necesidades e intereses de las personas y comunidades a las que las organizaciones prestan ayuda ocupen un lugar central en la toma de decisiones, así como de procurar lograr los resultados que sean más adecuados y pertinentes para ellas al tiempo que se protegen sus derechos y su dignidad y se desarrolla su capacidad de resistencia frente a las situaciones de vulnerabilidad y crisis. En la práctica, esto supone que las personas afectadas —sin olvidar a los niños y adolescentes— participan en las decisiones que afectan a sus vidas, reciben la información que necesitan para tomar decisiones con conocimiento de causa, cuentan con mecanismos seguros y reactivos con los que transmitir sus sugerencias o reclamos, y acceden de manera equitativa a una asistencia proporcional a sus necesidades, prioridades y preferencias.

### Rendición de cuentas colectiva

La rendición de cuentas colectiva significa que los actores humanitarios y de desarrollo se adhieren por igual al concepto de responsabilidad, y que coordinan y armonizan sus políticas, prácticas y actividades en todos los ámbitos. Este tipo de rendición de cuentas hace que las poblaciones afectadas tengan una mayor conciencia de la labor que desempeñan los distintos actores, minimiza las duplicaciones y aligera la carga que soportan dichas poblaciones mediante la coordinación de los cauces de información de esas organizaciones. No sustituye a la responsabilidad particular de cada uno de los actores, sino que discurre de forma paralela como respaldo a sus actividades y con la finalidad de velar por un enfoque integral, previsible y coherente.

### Responsabilidad social

La responsabilidad social es un proceso ascendente encabezado por la población mediante el cual se exigen responsabilidades a las instituciones públicas (incluidos los proveedores no estatales que brindan servicios por cuenta de actores gubernamentales). Este concepto recoge la participación significativa en la toma de decisiones que determinan las políticas, los planes y los presupuestos, así como las iniciativas que facultan a las comunidades para pedir cuentas a los garantes de derechos.

### Rumores

Un rumor es información cuya veracidad es dudosa o indeterminada, que se extiende rápidamente entre la población y que debe desmentirse con datos precisos. Pueden circular rumores sobre riesgos, enfermedades, personas u organizaciones. Repercuten negativamente en la ejecución de los programas y en los comportamientos de la población.

### Servicio común

Un servicio común es una función de apoyo que se brinda en nombre de todas las organizaciones que trabajan en una respuesta humanitaria. Por ejemplo, un servicio común de participación comunitaria aporta información de manera colectiva a las poblaciones afectadas y recopila y analiza sus sugerencias para influir en la toma de decisiones estratégicas y operativas.

### Sugerencias

Las sugerencias son opiniones positivas, negativas o neutras que un miembro de la comunidad transmite a una organización y que atañen a los programas que esta organiza o al comportamiento del personal y los representantes. Pueden comunicarse como respuesta a una solicitud (se recopilan con respecto a indicadores predefinidos y a través de canales determinados) o de forma espontánea (información sobre todo tipo de temas que se expresa en cualquier momento).



## Abreviaturas

AAP	Rendición de Cuentas ante las Poblaciones Afectadas ( <i>Accountability to Affected Populations</i> )
CHS	Norma Humanitaria Esencial ( <i>Core Humanitarian Standard</i> )
C4D	Comunicación para el Desarrollo ( <i>Communication for Development</i> )
CPH	Ciclo del Programa Humanitario
EAS	Explotación y Abusos Sexuales
IASC	Comité Permanente entre Organismos ( <i>Inter-Agency Standing Committee</i> )
PEAS	Protección contra la Explotación y los Abusos Sexuales
PRH	Plan de Respuesta Humanitaria
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
WASH	Agua, Saneamiento e Higiene ( <i>Water, Sanitation and Hygiene</i> )



## Sección 1. Introducción

### Capítulo 1

# INFORMACIÓN BÁSICA Y ALGUNAS DEFINICIONES

¿Qué es la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas? ¿De dónde surge y por qué es tan importante hoy en día? ¿Cómo se compagina con los demás compromisos a nivel global de nuestro sector? Este capítulo le ayudará a familiarizarse con los principios fundamentales de la AAP.

## Una postura global

La rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas refleja quello que su propio nombre indica: incluso en tiempos de crisis, los actores del ámbito de la ayuda y el desarrollo siguen teniendo una responsabilidad con las personas a las que atienden. A efectos prácticos, esto significa que —como organización y a título individual— actuamos de forma ética hacia las comunidades y personas a las que nos debemos, y nos implicamos con ellas por entero y de manera integral para escuchar sus opiniones y sugerencias y reaccionar de tal modo que la ayuda que prestemos sea adecuada, útil y oportuna, además de dar respuesta a las necesidades concretas que nos han comunicado.

Aunque señalar la importancia de prestar atención a la población afectada por una crisis pueda parecer una obviedad, la realidad es que se trata de uno de los aspectos más deficientes de las acciones humanitarias en cuanto a progreso y desempeño tanto en UNICEF como en el sistema humanitario en su totalidad<sup>1</sup>.

Pese a nuestra buena voluntad, las evaluaciones del cumplimiento muestran que todavía nos queda mucho por hacer en lo relativo a transmitir la información adecuada a las comunidades, involucrarlas en la toma de decisiones y garantizar que puedan acceder con toda seguridad a mecanismos de retroalimentación y reclamos. El presente manual forma parte de las medidas que estamos adoptando para impulsar una mejora de la AAP.

## Un enfoque basado en los derechos

Una de las posturas desde las que abordar la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas es el reconocimiento de que las personas a las que asistimos son titulares de derechos y no “receptores de ayuda” pasivos. Por este motivo, reafirmamos nuestro compromiso de impulsar y respetar sus derechos, su dignidad y su seguridad; para ello, velamos por que todos nuestros programas de ayuda se diseñen atendiendo a sus intereses y sigan unas normas muy exigentes. Las niñas, niños, mujeres y hombres a los que auxiliamos son las partes interesadas más importantes. Gozan del derecho fundamental a:

- **participar en las decisiones** que afectan a sus vidas;
- **recibir la información** que necesitan para tomar decisiones con conocimiento de causa;
- **ser escuchados** si consideran que la ayuda que se les proporciona no es aceptable o se traduce en consecuencias indeseables; y
- **saber** a qué se dedican los actores en sus comunidades y cómo se invierte el dinero.

<sup>1</sup> ALNAP (2018, 2015)

## Un enfoque activo

La rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas exige que haya una dedicación práctica y real al liderazgo, la transparencia institucional y la gestión de programas. La AAP hace imprescindible que reconozcamos y fomentemos las aportaciones, la participación y el papel protagonista de las comunidades en toda nuestra labor.

Rendir cuentas ante estas poblaciones no es simplemente "hacer lo correcto": a la larga, la implicación generalizada de las personas a la que prestamos asistencia contribuye a reducir su vulnerabilidad, desarrollar su capacidad de resistencia y reforzar la cohesión social. A su vez, esto impulsa la calidad y la eficacia de nuestros programas humanitarios y de desarrollo. Es un verdadero círculo de integridad.

## Contexto global

La agenda de la AAP cuenta con el respaldo de los compromisos y las normas a escala global que se han creado en el sector. Estos elementos ayudan a las organizaciones a que su programación sea más eficaz y responsable. Cada vez es más frecuente que los gobiernos donantes exijan a los actores humanitarios pruebas de que hay participación comunitaria y se pone en práctica la AAP como condición para recibir financiamiento. Las normas constituyen un baremo según el cual se valoran los mecanismos de rendición de cuentas en el plano local y nacional. A continuación, reseñamos las normas más destacadas que es preciso conocer.

- los compromisos del Comité Permanente entre Organismos (IASC) sobre la rendición de cuentas a las personas afectadas<sup>2</sup>; y
- la Norma Humanitaria Esencial en materia de calidad y rendición de cuentas<sup>3</sup>.

## Compromisos del IASC sobre la rendición de cuentas a las personas afectadas

El Comité Permanente entre Organismos (IASC), fundado en 1992, es el principal mecanismo de coordinación del trabajo de los actores que se dedican a la ayuda humanitaria. Sus "Compromisos sobre la rendición de cuentas a las personas afectadas" obligan a los equipos de respuesta a informar, recabar impresiones, escuchar y actuar respecto de las opiniones, prioridades y sugerencias de las personas afectadas (especialmente en los casos de explotación y abusos sexuales), así como a hacer lo posible por que los distintos grupos que conforman la población afectada puedan desempeñar una función activa en la toma de decisiones (*véase la tabla 1*). Por otra parte, las "Directrices para la integración de las intervenciones contra la violencia de género en la acción humanitaria" promueven que las mujeres, las niñas y otros grupos en situación de riesgo participen de manera dinámica en la adopción de decisiones y los procesos que les incumben<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> IASC (2017)

<sup>3</sup> CHS Alliance (2019)

<sup>4</sup> IASC (2015)

**Tabla 1** Los compromisos del IASC sobre la rendición de cuentas a las personas afectadas

<b>Liderazgo</b>	<p>Demostrar su compromiso con la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas y la protección contra la explotación y los abusos sexuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ haciendo aplicar, institucionalizando e incorporando enfoques relacionados con la AAP y la PEAS en el Ciclo del Programa Humanitario y en los procesos de planificación estratégica a nivel de los países;</li> <li>■ estableciendo sistemas de gestión adecuados para ofrecer servicios, escuchar y actuar coordinadamente respecto de las manifestaciones y las prioridades de las personas afectadas, especialmente frente a reclamaciones y denuncias de casos de explotación y abusos sexuales, antes, durante y después de una emergencia.</li> </ul>
<b>Participación y asociación</b>	<p>Adoptar y mantener mecanismos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ alimenten y respalden enfoques colectivos y coordinados centrados en las personas, que permitan a las niñas, niños, mujeres y hombres (incluidas las poblaciones más marginadas y en situación de mayor riesgo entre las comunidades afectadas) la participación y el desempeño de una función activa en decisiones que afectarán a sus vidas, su bienestar, dignidad y protección;</li> <li>■ respalden las colaboraciones equitativas con actores locales para aprovechar sus relaciones a largo plazo y la confianza existente con las comunidades.</li> </ul>
<b>Información, retroalimentación y acción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Adoptar mecanismos institucionales que contribuyan y presten apoyo a aquellos enfoques colectivos y participativos que sirvan de inspiración a las comunidades y las escuchen, se ocupen de responder a sus aportaciones y den lugar a la adopción de medidas correctivas.</li> <li>■ Establecer y apoyar la introducción de mecanismos adecuados con el fin de comunicar y afrontar las denuncias y reclamaciones relacionadas con casos de explotación y abusos sexuales.</li> <li>■ Planificar, concebir y gestionar programas de protección y asistencia que sean receptivos ante la diversidad y las opiniones manifestadas de las comunidades afectadas.</li> </ul>
<b>Resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Medir los resultados con respecto a la AAP y la PEAS en cada organismo y colectivamente, en particular a través de normas como la Norma Humanitaria Esencial<sup>5</sup>, las Normas operativas mínimas sobre protección contra la explotación y los abusos sexuales<sup>6</sup> y la Guía de mejores prácticas de la OIM<sup>7</sup>.</li> </ul>

<sup>5</sup> CHS Alliance (2019)

<sup>6</sup> IASC (2012)

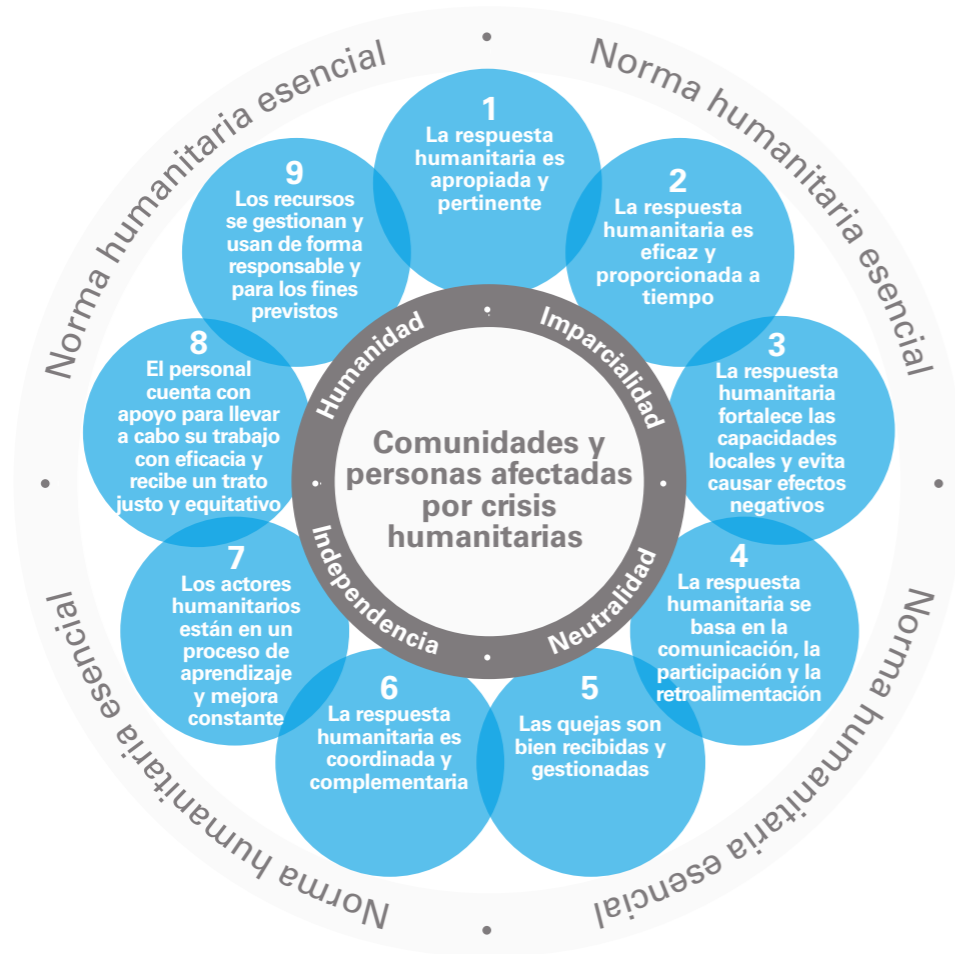
<sup>7</sup> IOM (2016)

## Norma Humanitaria Esencial en materia de calidad y rendición de cuentas

El sector humanitario preparó la Norma Humanitaria Esencial en materia de calidad y rendición de cuentas (Core Humanitarian Standard) mediante consultas minuciosas con un amplio abanico de partes interesadas. Sitúa a las personas y comunidades afectadas por una crisis en el centro de la acción humanitaria a través de nueve compromisos que agrupan los componentes básicos de una ayuda humanitaria de calidad, responsable y basada en principios (*véase la figura 1*).



**Figura 1** Norma Humanitaria Esencial en materia de calidad y rendición de cuentas



**Caja 1** Análisis comparado de UNICEF respecto a la Norma Humanitaria Esencial

En 2019, UNICEF encargó a la organización Humanitarian Quality Assurance Initiative (HQAI) un análisis comparado del Fondo respecto a la CHS para lograr una percepción más exacta de la calidad de sus prácticas en cuanto a la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas<sup>9</sup>.

El análisis consistió en una valoración rigurosa e independiente de los puntos fuertes y débiles de UNICEF al aplicar la Norma Humanitaria Esencial en toda su estructura y tanto en entornos humanitarios como de desarrollo. Los resultados evidenciaron algunos logros y buenas prácticas, pero también debilidades que deben resolverse.

Los ámbitos que es necesario mejorar son los que se recogen en el compromiso 4 (comunicación, participación y retroalimentación) y el compromiso 5 (quejas). Todavía no se interactúa con las poblaciones de forma sistemática en todo UNICEF y nuestros mecanismos de retroalimentación y reclamos no son exhaustivos ni se han implantado a lo largo y ancho de la organización.

UNICEF está preparando un plan de respuesta para subsanar las debilidades detectadas y así fortalecer la AAP en sus programas.

<sup>9</sup> HQAI (2019)

## Trascender los límites

Si bien el concepto de la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas surgió en el contexto humanitario, las oportunidades para que las personas ejerzan una influencia en sus propias vidas y su porvenir, participen en la toma de decisiones y expresen sus opiniones van más allá de las crisis humanitarias: se trata también de un factor indispensable del desarrollo sostenible y de las medidas contra el cambio climático.

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible es un marco integral para acabar con la pobreza, proporcionar ayuda humanitaria, reducir la desigualdad y combatir el cambio climático<sup>9</sup>. Este marco recoge el compromiso de velar por que la toma de decisiones en todos los niveles sea representativa mediante, entre otras iniciativas, la participación activa de grupos vulnerables (las mujeres, por ejemplo)<sup>10</sup>.

La determinación de llegar a los más vulnerables y respaldar que la población local asuma los resultados como propios también se recoge en diversos acuerdos internacionales tales como la Agenda de Acción de Addis Abeba<sup>11</sup>, el Acuerdo de París<sup>12</sup> y el Marco de Sendái para la Reducción del Riesgo de Desastres<sup>13</sup>. Le recomendamos consultar estos documentos mientras se plantea cómo hacer de las personas afectadas por una crisis el eje central de su labor.

### Vínculo entre la ayuda humanitaria y el desarrollo (*humanitarian-development nexus*)

El vínculo entre la ayuda humanitaria y el desarrollo está a la orden del día en nuestro trabajo. Tiene su origen en la idea de que, por lo general y al contrario que nosotros, las poblaciones afectadas de todo el mundo no siempre distinguen entre tareas "humanitarias" y "de desarrollo". Debido a esta distinción un tanto artificial, algunas de sus necesidades (que se dan tanto a corto como a largo plazo) terminan por perderse en el limbo entre los distintos actores, mandatos y respuestas.

El vínculo entre la ayuda humanitaria y el desarrollo supone un intento de conciliar esta diferencia de percepción entre los actores humanitarios y las comunidades a las que atienden. Como parte de la "Nueva Forma de Trabajar" que se lanzó durante la Cumbre Humanitaria Mundial en 2016<sup>14</sup>, su propósito es eliminar las delimitaciones institucionales, actitudinales y de financiamiento que separan las operaciones humanitarias de las de desarrollo. Conviene tenerlo en cuenta a medida que estudie este manual. Busque ocasiones para integrar las tareas humanitarias y de desarrollo, y pregúntese si tales límites son realmente beneficiosos o intuitivos en las comunidades con las que trabaja.

<sup>9</sup> Naciones Unidas (2015a)

<sup>10</sup> Naciones Unidas (2012)

<sup>11</sup> Naciones Unidas (2015b)

<sup>12</sup> Naciones Unidas (2015c)

<sup>13</sup> Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres (UNDRR) (2015)

<sup>14</sup> Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCAH) (2017)

## Recursos para el Capítulo 1

(los recursos clave se destacan en negrita)

ALNAP (2018, 2015) “El estado del sistema humanitario.” Disponible en: [www.alnap.org/our-topics/the-state-of-the-humanitarian-system](http://www.alnap.org/our-topics/the-state-of-the-humanitarian-system)

**CHS Alliance (2019) La Norma Humanitaria Esencial en materia de calidad y rendición de cuentas.** Disponible en: <https://corehumanitarianstandard.org/the-standard>

Hofmann, C-A (2020) “UNICEF first UN agency to benchmark against the CHS.” Disponible en: [www.chsalliance.org/get-support/article/unicef-benchmark/](http://www.chsalliance.org/get-support/article/unicef-benchmark/)

HQAI (2019) “UNICEF CHS Benchmarking: Summary Report.” Disponible en: <https://hqai.org/>

IASC (2012) *Minimum Operating Standards: Protection from Sexual Exploitation and Abuse by own Personnel.* Disponible en: [https://interagencystandingcommittee.org/system/files/3\\_minimum\\_operating\\_standards\\_mos-psea.pdf](https://interagencystandingcommittee.org/system/files/3_minimum_operating_standards_mos-psea.pdf)

IASC (2015) “Directrices para la integración de las intervenciones contra la violencia de género en la acción humanitaria.” Disponible en: [https://gbvguidelines.org/wp/wp-content/uploads/2016/03/2015-IASC-Directrices-VG\\_version-espagnol.pdf](https://gbvguidelines.org/wp/wp-content/uploads/2016/03/2015-IASC-Directrices-VG_version-espagnol.pdf)

**IASC (2017) “Commitments on Accountability to Affected People and Protection from Sexual Exploitation and Abuse.”** Disponible en: [https://interagencystandingcommittee.org/system/files/iasc\\_caap\\_endorsed\\_nov\\_2017.pdf](https://interagencystandingcommittee.org/system/files/iasc_caap_endorsed_nov_2017.pdf)

Naciones Unidas (2012) “El futuro que queremos: Documento final de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, Río de Janeiro, Brasil, 20–22 junio 2012.” Disponible en: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/764Future-We-Want-SPANISH-for-Web.pdf>

Naciones Unidas (2015a) “Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.” Disponible en: <https://www.unfpa.org/es/resources/transformar-nuestro-mundo-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible-0>

Naciones Unidas (2015b) “Financing for Development: Addis Ababa Action Agenda.” Disponible en: [www.un.org/esa/ffd/wp-content/uploads/2015/08/AAAA\\_Outcome.pdf](http://www.un.org/esa/ffd/wp-content/uploads/2015/08/AAAA_Outcome.pdf)

Naciones Unidas (2015c) “El Acuerdo de París.” Disponible en: <https://unfccc.int/es/process-and-meetings/the-paris-agreement/el-acuerdo-de-paris>

OCAH (2017) “The New Way of Working.” Disponible en: [www.unocha.org/story/new-way-working](http://www.unocha.org/story/new-way-working)

OIM (2016) *Guía de mejores prácticas: Mecanismos interinstitucionales de denuncia comunitaria.* Disponible en: <https://publications.iom.int/books/guia-de-mejores-practicas-mecanismos-interinstitucionales-de-denuncia-comunitaria>

UNDRR (2015) “Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030.” Disponible en: <https://www.undrr.org/es/implementando-el-marco-de-sendai/que-es-el-marco-de-sendai-para-la-reduccion-del-riesgo-de>

## Capítulo 2

# HACER REALIDAD LOS COMPROMISOS


En este capítulo profundizaremos en la agenda de la AAP. ¿Cuáles son los marcos principales que nos ayudan a entender la función de la AAP? ¿Qué significa para UNICEF el rendir cuentas ante las poblaciones afectadas? ¿Y para usted? ¿Qué influencia tendrán las orientaciones de este manual en nuestros valores institucionales y en los del sector en su conjunto?

## ¿Cuáles son las novedades en UNICEF?

En el capítulo 1 hemos visto que la participación de poblaciones afectadas en las decisiones y su implicación en nuestros programas son aspectos vitales a la hora de integrar la AAP en la organización. UNICEF ya tiene una larga trayectoria en lo tocante a la participación comunitaria —sobre todo de niñas, niños, adolescentes, y mujeres— en nuestras labores de desarrollo. Entonces, ¿qué tienen de novedosos los compromisos relativos a la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas? ¿De qué manera van a cambiar nuestra metodología?

Al igual que muchos actores del sector humanitario, hoy por hoy no contamos con un método sistemático para asegurarnos de que nuestros programas se basan en las sugerencias que recibimos. Por lo general, nuestras prácticas son circunstanciales y no se documentan adecuadamente. Es un ámbito en el que debemos mejorar para poder obrar en función de las opiniones y sugerencias que nos llegan, y para que las poblaciones afectadas nos exijan responsabilidades por las decisiones que tomamos.

Nuestros compromisos no se circunscriben a las respuestas humanitarias. Aunque el concepto de la AAP nació en situaciones humanitarias en las que su necesidad era manifiesta, nada justifica que no rindamos cuentas de la misma forma en contextos de desarrollo. En dichas coyunturas tendemos a hablar de “responsabilidad social” y no de “AAP”, pero tienen mucho en común (*consulte la tabla 2*).

 **Herramienta 2.1 Preguntas frecuentes sobre AAP**  
**Herramienta 2.2 Video de UNICEF sobre la AAP (en inglés)**

**Tabla 2** ¿Rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas o responsabilidad social?

AAP	RESPONSABILIDAD SOCIAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Se basa en los derechos:</b> el derecho a ser oído, a la expresión, a la asociación y a participar en la toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Se basa en los derechos:</b> el derecho a ser oído, a la expresión, a la asociación y a participar en la toma de decisiones</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Interacciones</b> en persona o de manera virtual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Interacciones</b> en persona o de manera virtual</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Enfoques participativos,</b> difusión de información, mecanismos de retroalimentación y reclamos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Enfoques participativos,</b> difusión de información, mecanismos de retroalimentación y reclamos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se centra sobre todo en la <b>relación entre los proveedores de ayuda humanitaria y las personas</b> a las que tratan de prestar apoyo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se centra sobre todo en facilitar que haya <b>interacciones constructivas entre la ciudadanía y los gobiernos</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Plazos cortos</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Plazos más largos</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Crisis humanitarias;</b> las organizaciones complementan la acción de los gobiernos u “ocupan su lugar” temporalmente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Proyectos de desarrollo;</b> las organizaciones crean la estructura de apoyo a los gobiernos o las autoridades locales antes de “apartarse”</li> </ul>

Tanto si es un contexto de ayuda humanitaria como de desarrollo, todos hemos de:

- obrar en función de las opiniones y sugerencias que nos llegan; y
- rendir cuentas ante las poblaciones afectadas de nuestras decisiones sin importar a qué título las tomamos.

## Los compromisos de UNICEF

Para UNICEF, hacer de las personas el núcleo de nuestra labor siempre ha sido una prioridad. Sin embargo, es necesario ampliar estas experiencias y aplicarlas de forma más metódica y coherente en todas las tareas que desarrollamos. Para ello, en 2018 los directores regionales y de las sedes de UNICEF comisionaron en un estudio de viabilidad, un marco y una hoja de ruta con los que extender la AAP en toda la organización.

### Estudio de viabilidad y hoja de ruta de la AAP (AAP Business Case and Roadmap)

El alcance del estudio de viabilidad de la AAP abarca los planos nacionales, regionales y globales de la totalidad de la organización. Se basa en dos premisas fundamentales:

*Primero, que solo se lograrán avances mediante un enfoque sistemático y coherente que abarque toda la organización y se integre en los sistemas y procesos vigentes; segundo, que la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas no puede ser un concepto aislado, sino parte integral de una programación de calidad tanto en situaciones humanitarias como de desarrollo<sup>15</sup>.*

El estudio de viabilidad afirma que:

*Todos los niñas, niños, mujeres y hombres vulnerables, en situación de riesgo y afectados por una crisis que reciban ayuda a través de las actuaciones de UNICEF pueden exigir a la organización que rinda cuentas en lo que respecta al fomento y la protección de sus derechos; el logro de resultados eficaces para la población; el grado en el que se han tenido en cuenta sus necesidades, inquietudes y preferencias; y que las tareas se ejecuten de tal modo que se hayan promovido sus capacidades, su dignidad y su resiliencia<sup>16</sup>.*

Con este propósito, la hoja de ruta plantea cuatro objetivos estratégicos:

1. **Los procedimientos y sistemas de UNICEF** sustentarán enfoques centrados en las personas en todos los sectores.
2. **Todos los programas de UNICEF** se diseñarán a partir de las sugerencias y la participación de las personas afectadas al tiempo que cumplen las normas reconocidas que competen a la calidad, la técnica y la gestión.
3. **UNICEF conseguirá crear una cultura institucional** en la que el enfoque centrado en las personas pasa a ser un componente esencial de nuestras acciones.
4. **Los compromisos de UNICEF relativos a la AAP** estarán vinculados a mecanismos eficaces de rendición de cuentas colectivos (que incluirán PEAS) en los países que se han visto afectados por una crisis.

### Marco de AAP (AAP Framework)

El marco de AAP recoge los principios generales de la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas en nuestro trabajo (véase la figura 2). Consta de siete pilares que se exponen a continuación. Cada uno de dichos pilares tiene que ser accesible y estar abierto a todos los miembros de la comunidad independientemente de sus características o su situación (incluyendo niñas, niños, mujeres y hombres vulnerables, desfavorecidos o con discapacidad). El acceso equitativo es esencial para la AAP.

<sup>15</sup> UNICEF (2017) “Scaling-up Accountability to Affected Populations at UNICEF 2018-2021, Business Case and Roadmap”

<sup>16</sup> UNICEF (2017) “Scaling-up Accountability to Affected Populations at UNICEF 2018-2021, Business Case and Roadmap”

**Figura 2** Los siete pilares del marco de AAP de UNICEF



**Participación:** Acceso a oportunidades seguras, adecuadas y equitativas orientadas a tomar parte tanto en la toma de decisiones como en los procesos y actividades que encabezan las organizaciones a lo largo del ciclo de programación.

**Información y comunicación:** Igualdad de acceso a información segura, oportuna y vital, a información sobre los derechos y cómo ejercerlos, y a canales de comunicación adecuados entre los proveedores de ayuda humanitaria y las comunidades, siempre teniendo en cuenta las circunstancias concretas y las preferencias de los distintos grupos de personas.

**Retroalimentación y reclamos:** Formas seguras y convenientes de que las poblaciones afectadas aporten sus sugerencias y quejas sobre sus vivencias y puntos de vista respecto a nuestros programas y respuestas, también acerca de cuestiones delicadas. Estos mecanismos favorecen que la información se recopile, se analice y se integre en la toma de decisiones, que se emprendan medidas al respecto y que se transmitan los resultados a la población como parte de un diálogo significativo.

**Protección contra la explotación y los abusos sexuales:** Evaluar, determinar y dar respuesta a los riesgos en materia de protección y las vulnerabilidades de las niñas y niños, las familias y las comunidades afectadas al garantizar que se han implantado mecanismos seguros y fiables para acceder a la ayuda y denunciar casos de explotación y abusos sexuales, así como para dejar constancia de otros problemas relacionados con la protección, como la violencia de género y la protección de la infancia.

**Fortalecimiento de las capacidades locales:** Trabajar con y por mediación de actores locales, equipos de respuesta inicial y mecanismos de coordinación nacional, y prestar más apoyo a los actores locales para que puedan fortalecer sus capacidades antes, en el transcurso y después de un suceso, una crisis o una intervención para el desarrollo.

**Toma de decisiones e incidencia con base empírica:** Tomar decisiones y llevar a cabo acciones de incidencia en favor de las niñas y niños vulnerables, sus familias y sus comunidades partiendo de sus opiniones y sugerencias, de tal modo que se respeten sus derechos, dignidad y autonomía.

**Coordinación y alianzas:** Reforzar las alianzas vigentes —sobre todo con otros organismos de las Naciones Unidas, ONG nacionales e internacionales y autoridades del plano local, nacional y regional— para evitar duplicaciones, aumentar al máximo la cobertura y el alcance de nuestra actividad y coordinar la ayuda.

### Compromisos Básicos para la Infancia (*Core Commitments to Children*)

La rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas es un principio fundamental de los Compromisos Básicos para la Infancia en la Acción Humanitaria<sup>17</sup>. Además de expresar su adhesión a la AAP, los Compromisos Básicos para la Infancia en la Acción Humanitaria concretan cuáles son los puntos de referencia respecto a los que monitorear las prácticas relativas a la AAP, evaluarlas y mejorarlas (véase la tabla 3).

**Tabla 3** Puntos de referencia de los Compromisos Básicos para la Infancia en la Acción Humanitaria de 2020

COMPROMISO	PUNTO DE REFERENCIA
Velar por que los niños y las familias afectadas intervengan en las decisiones que afectan a su vida, se les informe y consulte como es debido y se actúe conforme a sus impresiones.	Las personas afectadas y en situación de riesgo, sin olvidar a la infancia: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ poseen información sobre sus derechos, las normas de conducta previstas a las que está sujeto el personal de UNICEF, los servicios que tienen a su disposición y cómo acceder a ellos en el idioma y el medio de comunicación que prefieran;</li> <li>■ aportan sus sugerencias y opiniones sobre la calidad de los programas de UNICEF, y dicha información se recaba de manera sistemática para servir de base al diseño de futuros programas y en los casos en los que haya que modificar el rumbo;</li> <li>■ tienen acceso a mecanismos seguros de retroalimentación y reclamos que les permiten conservar su anonimato;</li> <li>■ participan en la formulación de planes de respuesta humanitaria y en las decisiones que les afectan.</li> </ul>

<sup>17</sup> UNICEF (2020)

## Recursos útiles para el Capítulo 2

*(los recursos clave se destacan en negrita)*

UNICEF (2018) "UNICEF Engagement in Social Accountability: A stocktake". Disponible en: [https://www.unicef.org/sites/default/files/2019-12/Social\\_Accountability\\_stocktake.pdf](https://www.unicef.org/sites/default/files/2019-12/Social_Accountability_stocktake.pdf)

UNICEF (2019) "Información actualizada sobre la acción humanitaria del UNICEF centrada en vincular la programación de la acción humanitaria y en materia de desarrollo". Disponible en: [www.unicef.org/spanish/about/execboard/files/2019-EB3-Humanitarian\\_action-EN-2018.12.21.pdf](http://www.unicef.org/spanish/about/execboard/files/2019-EB3-Humanitarian_action-EN-2018.12.21.pdf)

**UNICEF (2020) *The Core Commitments to Children in Humanitarian Action***. Disponible en: [www.corecommitments.unicef.org](http://www.corecommitments.unicef.org)



## Sección 2. Integración de la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas a nivel de país

## Capítulo 3

# PRIMEROS PASOS

En este capítulo trataremos las funciones y responsabilidades concretas que entran en acción cuando las oficinas en los países ponen en marcha la agenda de la AAP.

## Liderazgo

El liderazgo en la oficina de país es el punto de partida de la integración de los principios de la AAP en todas las decisiones relativas a los programas y la gestión. Con frecuencia, el éxito o el fracaso de una respuesta que se adhiere a la AAP depende de la directiva, que ha de cumplir cuatro obligaciones básicas:

- **asignar suficiente personal y recursos financieros** para realizar actividades que contribuyan a reforzar la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas;
- **plasmear su dedicación a la AAP en documentos estratégicos**, como las notas estratégicas, las teorías del cambio y los planes de trabajo;
- **distribuir con claridad funciones y responsabilidades** vinculadas a aspectos de la AAP y potenciarlas a través de los sistemas de selección de personal, las descripciones de los puestos y las tareas, las evaluaciones del desempeño y el desarrollo profesional y la capacitación; y
- **tomar en consideración las opiniones y sugerencias** de las poblaciones afectadas a la hora de tomar decisiones.

## La AAP es cosa de todos

Si bien la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas es cosa de todos, corremos el peligro de que nadie se haga cargo de ella a menos que se delimiten y se asignen funciones concretas.

Todos, en la oficina de país, tienen que tomar plena conciencia de las responsabilidades específicas de cada cargo. Esto abarca el nombramiento de un punto focal de AAP con tareas y líneas de reporte bien definidas, así como el establecimiento de funciones y responsabilidades claras para los distintos puestos de dicha oficina. Si ningún miembro del personal dispone del tiempo o la capacidad para hacer las veces de punto focal de AAP o si la magnitud de la crisis justifica aumentar la capacidad, puede que haya que crear un puesto especializado y consagrado a este ámbito. También será necesario concretar las funciones clave del personal de la oficina de país respecto a la AAP.


 **Herramienta 3.1 TdR para Punto Focal AAP**  
**Herramienta 3.2 Descripción del puesto para Especialista de AAP**

## Ampliación de la AAP

Si se desea ampliar la AAP en una oficina de país, será indispensable dar ocho pasos clave a los que contribuirán todo el personal (véase la tabla 4).

**Tabla 4** Pasos clave para ampliar la AAP en una oficina de país

PASO	CÓMO LOGRARLO
<b>LA AAP SE CONVIERTE EN PARTE DE LA CULTURA DE LA OFICINA DE PAÍS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Los representantes de país y Representantes Adjuntos son los responsables últimos de que los programas cuenten con un enfoque sólido de AAP, que incluye hacer lo posible por que las sugerencias y opiniones de las poblaciones afectadas fundamenten la toma de decisiones.</li> <li>■ Los líderes explican claramente los compromisos y las líneas de responsabilidad y se aseguran de que todo el personal los entienda.</li> <li>■ Los líderes asignan recursos concretos a la aplicación de enfoques de AAP.</li> <li>■ La dirección se asegura de que AAP sea un punto permanente del orden del día en las reuniones mensuales, especialmente las de los equipos de gestión de país, del Grupo de Operaciones de Emergencia y las que están enfocadas a la gestión del ciclo de proyecto.</li> </ul>
<b>TODOS SABEN QUE ES LA AAP Y LO QUE EXIGE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Todo el personal completa la capacitación en línea de UNICEF en la plataforma Agora.</li> <li>■ El personal involucrado en la implementación de la AAP fortalece sus conocimientos y habilidades a través de formaciones puntuales.</li> </ul>
<b>SE DEFINEN CLARAMENTE LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES PARA AMPLIAR LA AAP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se nombra un punto focal de AAP y su línea de reporte con el Representante está bien definida.</li> <li>■ Se describen claramente las funciones de los equipos de planificación, monitoreo y evaluación; emergencias; y comunicación para el desarrollo, para respaldar la AAP en programas y operaciones.</li> <li>■ Las responsabilidades relacionadas con la AAP constan en los informes de evaluación del desempeño del personal, sin olvidar a los representantes en el país y representantes adjuntos.</li> </ul>
<b>LA AAP SE HA INTEGRADO EN LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN, EJECUCIÓN Y MONITOREO</b> <i>(véase el capítulo 5)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Los líderes se comprometen a que los documentos estratégicos —como las notas estratégicas y el marco de resultados— integren la AAP.</li> <li>■ El plan de trabajo anual consta de vinculadas a la AAP.</li> <li>■ Los acuerdos de cooperación para programas desglosan los mecanismos y las disposiciones en lo relativo a la AAP.</li> <li>■ Las herramientas de monitoreo (como las listas de seguimiento por parte de terceros y las guías para grupos focales de discusión) engloban la AAP.</li> <li>■ Se monitorean avances mediante una lista de indicadores de AAP, módulos de evaluación de resultados (RAMs) y preguntas de monitoreo estratégico (SMQs).</li> <li>■ Según los comentarios que se reciban en materia de AAP, se corregirá el rumbo del programa en las revisiones a mitad de año y de período.</li> <li>■ El Método Armonizado de Transferencias en Efectivo incluye la AAP.</li> </ul>

 **Herramienta 3.3. Sumario de las responsabilidades de AAP en la oficina de país**

**Tabla 4** Pasos clave para ampliar la AAP en una oficina de país (continuación)

PASO	CÓMO LOGRARLO
<b>LAS PLATAFORMAS DE PREPARACIÓN PARA SITUACIONES DE EMERGENCIA Y REDUCCIÓN DEL RIESGO DE DESASTRES RECOGEN LA AAP</b> (véase el capítulo 4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>La plataforma de preparación para situaciones de emergencia incluye un enfoque de AAP.</li> <li>Los planes de acción de preparación para emergencias abarcan enfoques de AAP.</li> <li>Las plataformas locales de reducción del riesgo de desastres fomentan la participación de las poblaciones afectadas.</li> </ul>
<b>TODOS LOS PROGRAMAS CONSTAN DE ENFOQUES DE AAP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El personal garantiza que la provisión de información, la participación y los mecanismos de retroalimentación y reclamos se incluyan sistemáticamente en numerosos sectores.</li> <li>En los casos en los que la sección de C4D está arraigada, esta proporciona apoyo técnico en lo relativo a mecanismos de difusión de información, participación y retroalimentación y tramitación de reclamos.</li> <li>Los especialistas de planificación, monitoreo y evaluación, gestión de la información y programas velan por que todos los programas cuenten con sistemas para recopilar, analizar, desglosar, divulgar y presentar informes sobre quejas y retroalimentación.</li> <li>Es recomendable que haya mecanismos intersectoriales de retroalimentación y reclamos y enfoques de difusión de información, participación comunitaria y rendición de cuentas.</li> </ul>
<b>FUNDAMENTAR LA TOMA DE DECISIONES Y LA MODIFICACIÓN DEL RUMBO A PARTIR DE LAS SUGERENCIAS</b> (véase el capítulo 9)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los coordinadores de programas y el personal de planificación, monitoreo y evaluación velan por que se oriente la planificación y cualquier alteración del rumbo en base a las sugerencias de distintos grupos.</li> <li>Los documentos del programa resumen cómo se han empleado las opiniones y sugerencias de las poblaciones afectadas para fundamentar su contenido.</li> </ul>
<b>PRIORIZAR LOS ENFOQUES SISTÉMICOS Y COLECTIVOS EN CUANTO A LA AAP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El personal pertinente coordina las actividades de AAP en el plano interinstitucional y respalda la labor de los grupos de trabajo técnico en materia de AAP y participación comunitaria.</li> <li>Las agencias adoptan y ponen en práctica enfoques comunes, con lo que refuerzan su colaboración y evitan que haya duplicaciones.</li> <li>Los Equipos Humanitarios de País y los Equipos de País siguen un mismo enfoque respecto a la AAP.</li> </ul>

## Respeto e integridad

Hasta el momento, hemos examinado la solvencia de las estructuras institucionales para integrar y defender los principios de la AAP en el seno de una oficina de país al combinar funciones concretas con determinadas responsabilidades. Sin embargo, también tenemos obligaciones a nivel particular hacia las personas a las que atendemos. La capacidad de las organizaciones para garantizar que las poblaciones afectadas reciben asistencia de la manera más eficaz y responsable posible depende de la facultad que tengan todos sus integrantes para sostener y promover las normas éticas y de conducta profesional más estrictas.

Acontecimientos recientes demuestran que, en muchos casos, los trabajadores humanitarios ocupan una posición de poder e influencia respecto a las personas a las que procuran ayudar. Algunos de ellos han sacado partido de este desequilibrio en las relaciones de poder y las consecuencias han sido gravísimas. El personal tiene el deber moral de no abusar nunca de este poder y de evitar cualquier tipo de conducta indebida o irregularidad.

**La explotación y los abusos sexuales contra las poblaciones afectadas por parte de trabajadores humanitarios constituyen una de las faltas de conducta más graves.** Uno de los elementos clave de la AAP es evitar toda forma de explotación y abusos sexuales.

### El Código de Conducta

Aunque todos y cada uno de los miembros del personal asuman de forma individual su obligación de salvaguardar las normas y comportamientos que ha suscrito la organización, la responsabilidad de asegurar que el personal es consciente y está bien informado acerca de la conducta que se espera de él recae sobre las propias organizaciones.

Una buena forma de crear conciencia y observancia es tener un Código de Conducta que todos los empleados tendrán que leer, entender y respetar. También supone una declaración nítida de intenciones de cara a las comunidades, los donantes y la opinión pública: la organización confirmará sus valores éticos con el comportamiento de su personal y su manera de obrar. No hay justificación para no conocer los valores éticos y el comportamiento adecuado que se exigen para trabajar en UNICEF.

Tener un código de conducta contribuye a crear una cultura de rendición de cuentas, pero no basta de por sí; necesita el apoyo de medidas capaces de garantizar que todo el mundo lo cumple en todo momento:

- **Es indispensable que todas las organizaciones y socios** que desarrollan su actividad con las poblaciones afectadas dispongan de un código de conducta.
- Todo el personal, los socios y las partes interesadas han de leer, entender y firmar **dicho código**.
- Personal, socios y partes interesadas deben poder acceder fácilmente a **capacitaciones y orientación** con el objetivo de que todos conozcan el contenido del código de conducta y facilitar su observancia.
- Se debe contar con **sistemas** con los que puedan denunciarse casos de conducta indebida o irregularidades y actuar con rapidez ante ellos.
- Debe facilitarse **información** sobre cómo notificar conductas indebidas de manera segura y sobre qué servicios de apoyo se ofrecen a las víctimas (que deben incluir servicios de interpretación en diferentes idiomas).
- Se implantarán **medidas rigurosas** que inspiren confianza y que velen por la seguridad de cualquier persona que haya informado sobre una conducta indebida.

## Proteger a las comunidades

Las comunidades también han de estar al tanto de qué conducta se espera de los trabajadores humanitarios y de desarrollo. Deben saber cómo identificar y denunciar los incidentes de conducta indebida y poder acceder con seguridad a los canales que les permitan hacerlo conservando su anonimato (*véanse los capítulos 7 y 9*).

El personal de UNICEF está sometidos al Estatuto y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas<sup>18</sup>, a las Normas de conducta de la administración pública internacional<sup>19</sup> y a un código de ética<sup>20</sup>. En 2019, UNICEF creó las normas de protección de la infancia para el personal de la organización en el marco de la Política de Salvaguardia de la Infancia de 2016 (*véase el capítulo 8*)<sup>21</sup>, que “normas esenciales” a las que todos hemos de atenernos tanto en nuestra vida profesional como en la privada.

Los socios implemenadores de UNICEF tienen la obligación de respetar estas normas en virtud del artículo V (“Responsabilidades del asociado en la ejecución”) del acuerdo de cooperación para programas y del artículo 2.0 de las Condiciones generales de los acuerdos de cooperación para programas. Las empresas que tengan tratos comerciales con la ONU deben aceptar y cumplir el Código de Conducta de los Proveedores de las Naciones Unidas<sup>22</sup>.

### Caja 2 Interacciones respetuosas con las comunidades

En 2019, a fin de apuntalar la AAP durante la respuesta al ébola en la República Democrática del Congo, los actores humanitarios pactaron adoptar unos principios fundamentales que todos habrían de respetar. Al firmar un documento, prometieron:

- **hacer lo posible** por que sus respuestas se basaran en las necesidades, prioridades, valores y lenguas vernáculas de las comunidades;
- **comunicarse** con respeto, transparencia y franqueza;
- **fomentar** la participación activa de los integrantes de la comunidad en la respuesta humanitaria;
- **asegurar** que las intervenciones técnicas no contribúan a agudizar las desigualdades;
- **tratar** a todo el mundo de manera equitativa y con respeto; y
- **tener presentes** las inquietudes y las consultas de los miembros de la comunidad para revisar incesantemente su trabajo y aumentar la calidad de la respuesta.

<sup>18</sup> Naciones Unidas (2018)

<sup>19</sup> Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) (2013)

<sup>20</sup> UNICEF (2020)

<sup>21</sup> UNICEF (2016)

<sup>22</sup> Naciones Unidas (2017)

## Recursos útiles para el Capítulo 3

(los recursos clave se destacan en negrita)

Groupe URD (2018) *Quality and Accountability Compass*. Disponible en: [http://www.urd.org/wp-content/uploads/2018/10/Guide\\_Compas\\_EN\\_V2\\_mail\\_091018.pdf](http://www.urd.org/wp-content/uploads/2018/10/Guide_Compas_EN_V2_mail_091018.pdf)

**IASC (2013) *Accountability to Affected Populations: Operational Framework***. Disponible en: [https://interagency-standingcommittee.org/system/files/legacy\\_files/AAP%20Operational%20Framework%20Final%20Revision.pdf](https://interagency-standingcommittee.org/system/files/legacy_files/AAP%20Operational%20Framework%20Final%20Revision.pdf)

**CAPI (2013) *Standards of Conduct for the International Civil Service***. Disponible en: <https://icsc.un.org/Resources/General/Publications/standardsE.pdf>

**IFRC y CICR (1994) *Código de conducta relativo al socorro en casos de desastre para el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y las Organizaciones No Gubernamentales (ONG)***. Disponible en: <https://www.icrc.org/es/doc/resources/documents/publication/p1067.htm>

Naciones Unidas (2017) *Código de Conducta de los Proveedores de las Naciones Unidas*. Disponible en: [https://www.un.org/Depts/ptd/sites/www.un.org.Depts.ptd/files/files/attachment/page/pdf/unsc/conduct\\_spanish.pdf](https://www.un.org/Depts/ptd/sites/www.un.org.Depts.ptd/files/files/attachment/page/pdf/unsc/conduct_spanish.pdf)

Naciones Unidas (2018) *Estatuto y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas*. Disponible en: <https://undocs.org/ST/SGB/2018/1>

UNICEF (2016) “Policy on Conduct Promoting the Protection and Safeguarding of Children.” Disponible en: <https://www.unicef.org/supply/documents/policy-conduct-promoting-protection-and-safeguarding-children>

UNICEF (2020) *Guidance for Civil Society Organizations on Partnership with UNICEF*. Disponible en: [www.unicef.org/about/partnerships/files/Guidance-for-CSOs-on-Partnership-with-UNICEF.pdf](http://www.unicef.org/about/partnerships/files/Guidance-for-CSOs-on-Partnership-with-UNICEF.pdf)



## Capítulo 4

# PREPARACIÓN Y REDUCCIÓN DEL RIESGO

La preparación para situaciones de emergencias y la reducción del riesgo de desastres no están exentas de incluir enfoques de AAP. ¿Cómo podemos impulsar la AAP en estas situaciones? Este capítulo expone opciones para integrar la AAP en circunstancias difíciles.

## Siempre preparados

Tanto para los gobiernos como para las organizaciones humanitarias, prestar auxilio a la población de forma oportuna y eficaz en el transcurso de un desastre supone un reto considerable. Sabemos que, si nos preparamos de antemano, podemos brindar ayuda vital más deprisa y con una mejor rentabilidad. Por lo tanto, la reducción del riesgo de desastres y las Plataformas de Preparación para Emergencias desempeñan un papel esencial a la hora de responder ante una crisis. La incorporación de la preparación para emergencias a los programas de UNICEF centra la atención en la capacidad de resistencia de las poblaciones y vincula la programación humanitaria y de desarrollo.

## Enfoques en materia de reducción del riesgo de desastres

Los enfoques de reducción del riesgo de desastres constituyen una ocasión para implicar a las comunidades en planificar la preparación. UNICEF incorpora estos enfoques en sus programas con el objetivo de profundizar en la concienciación, los conocimientos y las capacidades locales a fin de proteger a las comunidades. Esto permite transitar desde un enfoque reactivo a uno proactivo en el que el riesgo de desastres se determina, analiza y aborda como parte del desarrollo a largo plazo.

Las plataformas nacionales y locales de reducción del riesgo de desastres se proponen estimular la cooperación local entre comunidades, organizaciones e instituciones y lograr que los conocimientos y las habilidades se refuercen mutuamente en aras de la planificación y ejecución de las actividades de preparación. Dichas plataformas promueven la participación de los miembros de la comunidad y los grupos más vulnerables y marginados; además, velan por que los conocimientos y prácticas locales, tradicionales e indígenas sean un complemento al saber científico en materia de evaluación del riesgo de desastres y a la formulación y aplicación de políticas, estrategias, planes y programas.

## Programación fundamentada en los riesgos

Las iniciativas de preparación y de reducción del riesgo de desastres deben basarse en una comprensión del riesgo de desastres en todas sus dimensiones: vulnerabilidad, capacidad, exposición de personas y bienes, características de las amenazas y entorno<sup>23</sup>.

Las poblaciones afectadas están muy familiarizadas con el contexto local y sus aptitudes y vulnerabilidades. Interactuar con ellas permite comprender mejor los riesgos a los que se enfrentan, así como el carácter y la magnitud de sus puntos fuertes y débiles en lo que se refiere a sus facultades para encarar las adversidades. Las organizaciones pueden aprovechar esos conocimientos para la evaluación, prevención, mitigación, preparación y respuesta. Denominamos a esto "programación fundamentada en los riesgos", y es importante para potenciar la resiliencia de las comunidades frente a las conmociones y tensiones que ocasiona una crisis.

Es un proceso que toma la forma de diálogo recíproco del que ambas partes aprenden y se benefician. Contar con un enfoque sólido en materia de programación fundamentada en los riesgos significa que son las propias comunidades quienes ayudan a priorizar las medidas de mitigación de los riesgos y determinan qué actividades preventivas se llevan a cabo. Se trata de una forma de proceder que concuerda plenamente con el enfoque de AAP.

## Planificación de la preparación para emergencias

Cada año, las oficinas de UNICEF siguen un proceso de planificación de la preparación para emergencias que se divide en cuatro fases. La cronología del proceso se corresponde con la elaboración del plan de trabajo de la oficina de país y las revisiones posteriores que se programan. Esta correspondencia garantiza que los planes de trabajo y los planes anuales de gestión recojan medidas y recursos en materia de preparación. En la planificación de todas las secciones programáticas y de operaciones se incluye la preparación para emergencias<sup>24</sup>.

El personal de la oficina de país sigue cuatro pasos a la hora de planificar la preparación:

1. **Detectar**, analizar y monitorear los riesgos.
2. **Caracterizar** la situación hipotética.
3. **Definir** la respuesta prevista de UNICEF.
4. **Emprender** acciones de preparación.

Tendrá que integrar los enfoques de AAP en cada uno de estos pasos (véase la tabla 5).

### Caja 3 Iniciativa para el mapeo digital de los riesgos y vulnerabilidades ambientales en el Brasil<sup>26</sup>

En 2012, UNICEF Brasil puso en marcha una iniciativa piloto que aspiraba a empoderar a jóvenes vulnerables e implicarlos en la programación de reducción del riesgo de desastres. Dicho proyecto recurría a la tecnología digital de mapeo para detectar los problemas medioambientales, estructurales, de movilidad y de vivienda que afectaban a las comunidades de las favelas en Río de Janeiro.

Contó con la participación de jóvenes, líderes comunitarios, profesionales sanitarios y representantes del gobierno. Fueron esos jóvenes los que se encargaron de enumerar los riesgos que habían detectado en sus comunidades y cartografiaron el vecindario con los GPS de sus teléfonos móviles, marcaron las zonas de alto riesgo y tomaron fotografías aéreas con ayuda de cometas y globos.

El mapeo digital encabezado por los jóvenes demostró ser un instrumento persuasivo que logró que este sector de la población pudiera contribuir a planificar la prevención y crear una mayor conciencia sobre los riesgos que corren. Tomaron parte activa en la localización y la comunicación de los riesgos a la población local y de ese modo adoptaron el proceso como propio.

<sup>23</sup> Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres (2015)

<sup>24</sup> UNICEF (2016a)

**Tabla 5** Preguntas de orientación para incorporar la AAP en la planificación de la preparación para emergencias

PASO DE LA PREPARACIÓN	PREGUNTAS DE ORIENTACIÓN PARA INCORPORAR LA AAP
<b>1. DETECTAR, ANALIZAR Y HACER MONITOREAR LOS RIESGOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ¿Ha llevado a cabo alguna consulta con distintos grupos de la población en situación de riesgo para averiguar qué piensan ellos sobre cuáles son los riesgos, sus vulnerabilidades y su capacidad para hacerles frente?</li> <li>■ ¿Ha elaborado un perfil de las poblaciones y subgrupos en situación de riesgo y los ha organizado según el género, la edad, el grado de discapacidad, la condición social y la situación económica?</li> <li>■ ¿Qué datos secundarios va a utilizar en su análisis? Las encuestas de percepción, los estudios antropológicos, los análisis de la situación,<sup>25</sup> las encuestas por conglomerados y los informes interinstitucionales pueden servir como fuentes de información.</li> </ul>
<b>2. CARACTERIZAR LA SITUACIÓN HIPOTÉTICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ¿A cuántas personas se espera que afecte? ¿Qué características presentan?</li> <li>■ ¿Cuáles son sus canales de comunicación favoritos? ¿Podrán acceder a ellos? ¿Qué otros recursos se necesitarán para que la población reciba la información (por ejemplo, servicios de traducción e interpretación o acceso a las redes sociales)?</li> <li>■ ¿Puede garantizar el acceso a los servicios de las personas con discapacidad, las que viven en zonas remotas o las que son especialmente vulnerables?</li> <li>■ ¿Qué alianzas necesita forjar en el ámbito local para garantizar el acceso a servicios de apoyo tales como información? ¿Cómo va a mantener el acceso?</li> </ul>
<b>3. DEFINIR LA RESPUESTA PREVISTA DE UNICEF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ¿Los enfoques de AAP se han integrado en los planes de preparación y en los mecanismos de difusión de información y comunicación, participación y mecanismos de retroalimentación y reclamos?</li> <li>■ ¿El plan está reflejado de manera coherente en los programas sectoriales?</li> <li>■ ¿El presupuesto incluye financiamiento para las iniciativas de AAP y, en particular, las medidas destinadas a que las comunidades adquieran los conocimientos y las competencias técnicas que necesitan para protegerse?</li> <li>■ ¿Las iniciativas de AAP van en consonancia con las estructuras de coordinación estatales y de los actores humanitarios (como los Clusters, los Equipos Humanitarios de país y los grupos de trabajo)?</li> </ul>
<b>4. TAKE PREPAREDNESS ACTIONS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ¿Se han realizado las acciones de preparación?</li> <li>■ ¿La capacidad para coordinar e implementar la AAP es suficiente?</li> <li>■ ¿Qué carencias se han detectado en aplicación de los enfoques de AAP?</li> </ul>

 Herramienta 5.5 Hoja de consejos para integrar la AAP en Planes de Respuesta Humanitaria y la preparación ante emergencias

<sup>25</sup> UNICEF (2013)

## Acciones de preparación específicas para la AAP

En el paso 4 (preparación), es indispensable adoptar ciertas medidas importantes a propósito de la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas:

- **Determinar** cuáles son los canales de información y comunicación favoritos de las poblaciones afectadas y que resultan más adecuados (*véase el capítulo 7*).
- **Preparar** a al personal ampliando sus conocimientos sobre la situación local (antes y durante la crisis), la cultura y las costumbres para facilitar que interactúen de manera respetuosa y fructífera con las poblaciones afectadas.
- **Establecer** con los socios y el gobierno unos protocolos para formular mensajes comunes como parte de la estrategia colectiva de comunicación orientada a divulgar información.
- **Realizar un mapeo** de los mecanismos accesibles y eficaces que se han instaurado para difundir información y tramitar retroalimentación y reclamos; así podrán reproducirse y ampliarse.
- **Suscribir compromisos** y acuerdos claros respecto a las funciones y responsabilidades a nivel interno e interinstitucional en la coordinación de enfoques de AAP.
- **Acordar** qué conexión habrá entre los mecanismos de AAP y la estructura de coordinación actual, y de qué forma van a influir en la toma de decisiones.
- **Instaurar una plataforma interinstitucional** de AAP o comunicación y participación comunitaria que aproveche los conocimientos de los especialistas del ámbito nacional para cooperar con los Clústers y los sectores en la coordinación de la difusión de información.
- **Organizar** capacitaciones básicas sobre la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas para ampliar los conocimientos del personal nacional e internacional.

## Revisión de los planes

Al integrar la AAP en la preparación para situaciones de emergencia, siempre hay que revisar los planes de acción de la oficina de país y del IASC en materia de planificación de la preparación para emergencias. Estos documentos le servirán para hacerse una idea de los riesgos y vulnerabilidades actuales y la situación en cuanto a la coordinación. Además, le aportarán algunas perspectivas útiles sobre:

- perfiles de **riesgo** y mapeo de los riesgos (*paso 1*)
- **situaciones hipotéticas de crisis** y planes de contingencia (*paso 2*)
- **posibles socios** en el gobierno, la sociedad civil y los Clusters (*paso 2*)
- modalidades de la **respuesta humanitaria** (si es viable distribuir efectivo, por ejemplo) (*paso 3*)
- **mecanismos vigentes de coordinación** y difusión de información (*paso 3*)
- recursos humanos, **capacidad de refuerzo, suministros y disposiciones de logística** arrangements (*paso 4*).

<sup>26</sup> UNICEF (2012)

## Recursos útiles para el Capítulo 4

(los recursos clave se destacan en negrita)

Climate and Disaster Governance (CDG) (2010) "Accountability for Disaster Risk Reduction: Lessons from the Philippines." Disponible en: [www.preventionweb.net/publications/view/18206](http://www.preventionweb.net/publications/view/18206)

IFRC (2016) *Hoja de Ruta hacia la Resiliencia Comunitaria*. Disponible en: <https://media.ifrc.org/ifrc/document/hoja-de-ruta-hacia-la-resiliencia-comunitaria/?lang=es>

OMS, UNICEF e IFRC (2018) *Risk Communication and Community Engagement Preparedness and Readiness Framework: Ebola Response in the Democratic Republic of Congo in North Kivu*. Disponible en: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/275389/9789241514828-eng.pdf?ua=1>

Plan International (2010) *Child-Centred DRR Toolkit*. Disponible en: [www.childreninachangingclimate.org/uploads/6/3/1/1/63116409/child-centred\\_drr\\_toolkit.pdf](http://www.childreninachangingclimate.org/uploads/6/3/1/1/63116409/child-centred_drr_toolkit.pdf)

**UNDRR (2015) "Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030"**. Disponible en: <https://www.undrr.org/es/implementando-el-marco-de-sendai/que-es-el-marco-de-sendai-para-la-reduccion-del-riesgo-de>

UNICEF (2012) "In Brazil, adolescents use UNICEF's new digital mapping technology to reduce disaster risks in the favelas." *Press release, March 2012*. Disponible en: [www.unicef.org/statistics/brazil\\_62043.html](http://www.unicef.org/statistics/brazil_62043.html)

UNICEF (2013) *Disaster Risk Reduction in Education: Good Practices and New Approaches*. Disponible en: [www.preventionweb.net/files/37137\\_drrgoodpracticesandnewapproaches.pdf](http://www.preventionweb.net/files/37137_drrgoodpracticesandnewapproaches.pdf)

**UNICEF (2016a) Guidance Note: Preparedness for Emergency Response in UNICEF**. Disponible en: [www.unicef.org/emergencies/files/UNICEF\\_Preparedness\\_Guidance\\_Note\\_29\\_Dec\\_2016\\_.pdf](http://www.unicef.org/emergencies/files/UNICEF_Preparedness_Guidance_Note_29_Dec_2016_.pdf)

UNICEF (2016b) "Child-centred Disaster Risk Reduction." Disponible en: [www.unicef.org/emergencies/downloads/eresource/docs/DRR/Child-centred%20DRR.pdf](http://www.unicef.org/emergencies/downloads/eresource/docs/DRR/Child-centred%20DRR.pdf)

**UNICEF (2018) Guidance on Risk-Informed Programming**. Disponible en: <https://reliefweb.int/report/world/unicef-guidance-risk-informed-programming-how-integrate-analysis-risk-child-rights>

## Capítulo 5

# EL CICLO DE PROGRAMACIÓN

En este capítulo, estudiaremos qué puede hacer para consolidar la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas en el ciclo de programación; para ello, tendrá que buscar oportunidades de cambio e integrar los principios de la AAP en todos los procedimientos y políticas ordinarios de su organización.

## Oportunidades de cambio

Las agencias humanitarias rinden cuentas ante las poblaciones afectadas desde el inicio de una crisis hasta que las soluciones duraderas se llevan a la práctica. A lo largo de este período de mitigación y adaptación, el ciclo de programación aporta un protocolo escalonado que ayudará a que la respuesta humanitaria siga siendo eficaz, coherente y responsable hacia las personas a las que atiende. La rendición de cuentas debe ser una parte integral de todas las etapas del ciclo de programación, no un flujo de trabajo que discorra paralelamente (véase la figura 3).

Figura 3 El ciclo de programación



Tendrá que buscar ocasiones para introducir los principios de la AAP en las seis etapas del ciclo de programación:

- Entender el contexto
- Diseñar el programa
- Implementar el programa
- Monitorear el programa
- Elaborar informes sobre el programa
- Evaluar el programa.

Todas las fases se describen a continuación.

## Entender el contexto

Conocer las circunstancias en las que vive la población es la base de una programación eficaz y nos lleva a comprender sus necesidades durante una crisis.

Para determinar la situación socioeconómica y el estado de salud de las comunidades, las oficinas de país recurren principalmente a dos herramientas: el análisis de la situación y la evaluación de las necesidades. Este es el punto en el que el enfoque inclusivo de AAP es realmente valioso: al tener en cuenta las opiniones, prioridades y preferencias de las poblaciones afectadas cuando tratamos de entender el contexto, establecemos unos cimientos más firmes sobre los cuáles fomentar confianza hacia nuestras acciones.

### Análisis de la situación

Plantéese estas preguntas sobre el análisis de la situación que ha realizado:

- Al recopilar la información, ¿hemos involucrado a distintos grupos de la población afectada, sin olvidar su punto de vista respecto a sus necesidades inmediatas y a largo plazo?
- ¿Hemos recabado datos detallados sobre las vulnerabilidades, necesidades y opiniones concretas de distintos grupos (como las niñas y niños, las mujeres, las personas con discapacidad, los desplazados y apátridas, y los refugiados)?
- ¿Hemos enumerado y analizado los sistemas y canales de comunicación que hemos empleado?
- ¿Hemos detectado algún tipo de deficiencia comunicativa (por ejemplo, relacionada con el uso de distintos idiomas y formas de comunicarse de una cultura específica)?

 **Herramienta 5.1** Hoja de consejos para integrar la AAP en el análisis de la situación

La tabla 6 recoge los elementos que deben constar en su análisis de la situación.

**Tabla 6** Consideraciones relativas a la AAP durante el análisis de la situación

<b>Comunicación y difusión de información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Estudie las evaluaciones que ya se han completado sobre los canales de comunicación que prefiere la población y analice sus puntos fuertes y débiles, así como las carencias que puedan existir. (Si no hay datos, tendrá que recopilarlos).</li> </ul>
<b>Participación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Elabore un informe sobre las estrategias de participación eficaces que están dando buenos resultados. ¿Se habían planificado o se han ido utilizando según las necesidades?</li> <li>■ Plantee formas de llegar a las personas marginadas, desplazadas o vulnerables por otros motivos (por ejemplo, a causa de las normas culturales) o que viven en zonas remotas.</li> </ul>
<b>Mecanismos de retroalimentación y reclamos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Realice un mapeo de los mecanismos de retroalimentación y reclamos que ya están en vigor (también para PEAS) y presente un informe sobre cómo se utilizan —si son fáciles de manejar, accesibles y seguros y si existen obstáculos que dificulten su empleo.</li> <li>■ Redacte un informe sobre los mayores problemas que se han notificado y cuál ha sido la respuesta de la organización.</li> <li>■ Enumere las carencias. ¿Qué se necesita para solventarlas?</li> </ul>

## Evaluación de las necesidades

Para evaluar las necesidades de la población se pueden utilizar diversas herramientas y metodologías, pero desde el punto de vista de la AAP, lo más importante es pasar de depender de los datos secundarios a centrarse en dialogar con distintos grupos de la población afectada y en situación de riesgo para obtener información de primera mano sobre sus necesidades.

- Estudie las evaluaciones de las necesidades que ya se han llevado a cabo. ¿Qué deficiencias encuentra?
- Agregue preguntas que le ayuden a corregir estas deficiencias.
- Si no se ha realizado ninguna evaluación, establezca contactos con los diversos grupos para conocer sus necesidades y preferencias. Para ello, recurra a grupos focales de discusión, servicios de atención, mensajes de texto y redes sociales. Recuerde sus correspondientes ventajas e inconvenientes (véase la tabla 12, capítulo 7).
- Desglose los datos por sexo, edad y situación de discapacidad; así logrará comprender a fondo la situación.
- ¡Colabore! Cuando trabaje con los socios, hágalos partícipes de sus observaciones y propóngales que añadan a sus evaluaciones las preguntas que usted ha redactado con ánimo de resolver carencias.

### Caja 4 Percepciones comunitarias en cuanto a la ayuda humanitaria en Sudán del Sur<sup>27</sup>

A pesar de que los actores humanitarios desarrollan su labor la región desde hace más de 30 años, se sabía poco sobre las actitudes, vivencias, percepciones y opiniones de los sursudaneses en lo relativo a la asistencia. En 2019, REACH empezó a cooperar con diversos socios en Sudán del Sur para solventar esta falta de información.

REACH y socios realizaron un estudio que aunó datos cualitativos y cuantitativos a fin de lograr una visión de conjunto de lo que pensaba la comunidad. Los datos cuantitativos se recabaron gracias a la herramienta multisectorial de monitoreo a distancia desarrollada por REACH. Los datos cualitativos se recopilaron mediante grupos focales de discusión y entrevistas personales, en profundidad y semiestructuradas con miembros de la comunidad, informantes clave de las autoridades locales y trabajadores humanitarios.

Algunas de las preguntas de la encuesta y la entrevista fueron:

- Por lo general, ¿las personas que viven en su región creen que reciben información suficiente sobre la asistencia que tienen a su disposición?
- ¿La mayor parte de los habitantes de su región piensa que el tipo de ayuda que recibe es la que más necesita?
- Si no estuvieran contentos, ¿qué método preferiría utilizar la mayoría de la población para enviar sus sugerencias o presentar quejas sobre la asistencia?
- Con lo que sabe sobre la comunidad, ¿cuál cree que sería la forma más eficaz de que la gente hiciera llegar sus sugerencias sobre la asistencia que reciben a los proveedores de servicios humanitarios?

Los resultados de las evaluaciones pusieron de manifiesto el descontento generalizado con la ayuda humanitaria y la incompreensión de los procedimientos de selección de destinatarios y de los criterios que tenían que cumplir los beneficiarios. Los actores pueden aprovechar estos resultados para reforzar la programación a partir de un amplio abanico de perspectivas comunitarias.

<sup>27</sup> REACH (2020)

Las evaluaciones de las necesidades suelen centrarse en determinados sectores (como el de la salud, la nutrición o el WASH), pero no siempre examinan las necesidades en cuanto a información o las preferencias comunicativas. Aquí presentamos las preguntas clave que han de incorporarse a las evaluaciones de las necesidades para conocer las opiniones e impresiones de la ciudadanía, fundamentar la elaboración de estrategias de AAP y mecanismos de retroalimentación y reclamos, y contribuir a señalar los obstáculos que impiden el acceso a la información o a los mecanismos de retroalimentación:

- ¿La población está contenta con la puntualidad, adecuación, idoneidad y calidad del programa o la respuesta humanitaria? ¿Y con su grado de participación en la toma de decisiones?
- ¿La población —sin olvidar a los más vulnerables y marginados— recibe toda la información que necesita?
- ¿Saben cómo enviar una sugerencia o plantear una queja en relación con los programas o la respuesta humanitaria?
- ¿Cuáles son los canales de comunicación favoritos de la población?
- ¿La población ha participado en el diseño, el monitoreo y la evaluación de los programas o la respuesta?
- ¿Las personas más necesitadas reciben servicios y asistencia?
- ¿El trato de los actores humanitarios hacia las poblaciones afectadas y en situación de riesgo es respetuoso y digno?

El IASC y REACH han redactado un documento de preguntas relacionadas con la AAP para las evaluaciones multisectoriales de las necesidades<sup>28</sup>.

 **Herramienta 5.2** Menu de preguntas de AAP para evaluaciones multisectoriales de necesidades

## Diseñar el programa

Al diseñar programas, tendrá que incorporar los resultados del análisis de la situación y las evaluaciones de las necesidades. Acepte que las opiniones de las comunidades afectadas repercutan en el diseño y el desarrollo del programa y muéstrese dispuesto a modificar el contenido si las sugerencias apuntan a formas mejores o alternativas de hacer las cosas que estén más en consonancia con el contexto local. No basta con recopilar la información: tiene que ponerse en práctica.

El siguiente paso es plasmar lo que sabe sobre las circunstancias, las necesidades y las preferencias del ámbito local en tres documentos clave: las notas estratégicas, la teoría del cambio y los planes de respuesta humanitaria.

### Notas estratégicas

Las notas estratégicas sirven para cumplir las expectativas que se exponen en el documento del programa para el país y su marco de resultados. Integrar los principios de la AAP en las notas estratégicas es vital.

- **Explique** la forma en que consultas con las poblaciones afectadas han sentado las bases de la elaboración de las notas estratégicas.
- **Identifique** los canales de comunicación como punto de partida para su estrategia de AAP.
- **Establezca** una estrategia comunicativa que se dirija a distintos grupos de la población afectada.
- **Incorpore** enfoques de AAP en el diseño, la ejecución, el monitoreo y la evaluación del programa, y mencione de qué manera conducen a la teoría del cambio.
- **Especifique** qué procedimientos se seguirá para crear un mecanismo de retroalimentación y reclamos que sea inclusivo y fundados en las preferencias en cuanto a canales de comunicación.

 **Herramienta 5.3** Hoja de consejos para integrar la AAP en notas estratégicas

<sup>28</sup> IASC y REACH (2018)

## Teoría del cambio

La teoría del cambio apunta la integración de la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas en la labor que desempeña. Se apoya en la siguiente lógica:

- Si las personas vulnerables y afectadas pueden:
  - ejercer su derecho a participar en las decisiones que afectan a sus vidas;
  - recibir la información que necesitan para tomar decisiones con conocimiento de causa;
  - tener acceso a mecanismos seguros y adecuados para expresar sus sugerencias o quejas respecto a la calidad y la eficacia de las respuestas; y
- UNICEF y sus socios recopilan, entienden, analizan e integran de manera sistemática la variedad de necesidades, prioridades y opiniones de todos los grupos vulnerables y afectados en los procesos de gestión,
- Entonces las iniciativas humanitarias y de desarrollo tienen más probabilidades de cubrir satisfactoriamente las necesidades acuciantes de la población, lograr que sean menos vulnerables e impulsar su capacidad de resistencia.

 **Herramienta 5.4** Ejemplo de teoría del cambio enfocada en la AAP

## Planes de Respuesta Humanitaria

Un rasgo distintivo de un Plan de Respuesta Humanitaria (PRH) sólido es la existencia de una estrategia que detalla cómo va a rendir cuentas UNICEF ante las poblaciones afectadas. Es necesario incluir la AAP en el PRH en las primeras etapas. Es posible añadirla a una sección que ya figure en el documento. Por ejemplo, la AAP encajaría bien en los apartados dedicados a las intervenciones; el vínculo entre la ayuda humanitaria y el desarrollo; la integración intersectorial; o la cobertura, la calidad y la equidad. Otra posibilidad sería abordar la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas en una sección aparte. Al margen de la opción que escoja, tendrá que:

- **aclarar** cómo va a dar respuesta a las necesidades y prioridades de los distintos grupos;
- **explicar** en qué se basa para seleccionar a grupos destinatarios concretos;
- **presentar** su estrategia de AAP y la metodología para difundir información, establecer un diálogo con las personas afectadas y poner en funcionamiento mecanismos de retroalimentación; e
- **incluir** como mínimo dos indicadores relativos a la AAP.

 **Herramienta 5.5** Hoja de consejos para integrar la AAP en Planes de Respuesta Humanitaria y la preparación ante emergencias

### Caja 5 La integración de la AAP en un documento del programa para el país: el caso de Haití

En 2017, UNICEF Haití incorporó el componente de “rendición de cuentas” en su documento del programa para el país. Desde entonces, los acuerdos de cooperación para programas entre la oficina de país y las organizaciones de la sociedad civil incluyen por defecto una definición de los mecanismos de retroalimentación y reclamos que resultan indispensables. El equipo de monitoreo y evaluación es el responsable de velar por que los mecanismos de retroalimentación y reclamos se incluyan en el diseño del programa y que los resultados se recojan en informes trimestrales sobre los avances que consten de una sección dedicada a la AAP.

Uno de los socios —Action Contre la Faim— creó una línea directa llamada Pale Ak Nou (“hable con nosotros”) que presta asistencia las 24 horas del día. Entre mayo de 2018 y octubre de 2019, la centralita recibió más de 800 llamadas: el 40% fueron solicitudes de ayuda, el 29% solicitaba información y el 1% correspondía a reclamaciones graves. La línea directa se complementó con encuestas y sesiones en persona para garantizar que la cobertura fuera extensa.

Con ayuda de UNICEF, Action Contre la Faim ha impartido capacitación a su personal sobre la protección contra la explotación y los abusos sexuales. Su objetivo es que se respeten las normas de conducta y que los empleados estén al tanto de cómo tramitar, dar respuesta y notificar denuncias relacionadas con este tema.

## Implementar el programa

En el transcurso de la implementación, existen varios modos de recalcar el mensaje de la AAP. Los planes de trabajo, los indicadores, las revisiones de mitad y final de año, los llamamientos y los acuerdos de cooperación para programas pueden servir para consolidar la aplicación de los principios de la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas (véase la tabla 7).

 *Herramienta 5.6 Sumario de presupuesto para la AAP*  
*Herramienta 5.7 Ejemplo de inclusión de AAP en acuerdos de cooperación para programas*

**Tabla 7** Implementación de la AAP en los documentos normalizados

EN...	AÑADA INFORMACIÓN PORMENORIZADA SOBRE...
<b>Sus planes de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ actividades que involucren a las comunidades en el diseño del programa;</li> <li>■ qué lugar ocupa la AAP en las notas estratégicas y la teoría del cambio;</li> <li>■ los recursos humanos y financieros que se necesitan para crear y administrar los mecanismos de AAP; y</li> <li>■ los indicadores de rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas.</li> </ul>
<b>El marco de resultados y recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ los indicadores sectoriales de AAP;</li> <li>■ los productos (en la matriz de resultados y recursos de las notas estratégicas); y</li> <li>■ como mínimo un indicador clave de AAP para cada producto.</li> </ul>
<b>Las revisiones de mitad y final de año</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ las deficiencias y los obstáculos;</li> <li>■ el análisis de las sugerencias;</li> <li>■ las modificaciones previstas y realizadas en los programas y presupuestos; y</li> <li>■ la correspondencia entre estas y los PRH y llamamientos de Acción Humanitaria para la Infancia en lo tocante a la AAP.</li> </ul>
<b>La Acción Humanitaria para la Infancia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ los objetivos de la AAP; y</li> <li>■ el presupuesto de la AAP.</li> </ul>
<b>Los acuerdos de cooperación para programas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ la adherencia formal de los socios a los principios y prácticas relacionados con la AAP; y</li> <li>■ la contribución de los socios a la implementación de AAP.</li> </ul>

### Caja 6 La integración de la AAP en el Camerún

UNICEF Camerún logró integrar la AAP en dos de sus acuerdos de cooperación para programas y una lista de verificación de seguimiento por parte de un tercero. Uno de estos acuerdos estaba encaminado a consolidar los mecanismos para luchar contra la violencia social y de género, y supuso una labor ingente de recopilación de sugerencias. El otro acuerdo tenía como propósito la creación de un mecanismo de respuesta rápida en favor de la población desplazada que vive en zonas de difícil acceso. Para ello, se utilizaron indicadores de AAP.

Algunos indicadores de los acuerdos de cooperación para programas se orientaron prioritariamente a cuestiones concretas del ámbito de la AAP. Por ejemplo, había indicadores sobre el conocimiento de los servicios, la confianza en los mecanismos de denuncia de incidentes de explotación y abusos sexuales, y el grado de satisfacción con la respuesta a las sugerencias. En todos los casos, acordar el uso de indicadores específicos de AAP redundó en un monitoreo más eficaz y fiable.

## Monitorear el programa

La incorporación de la AAP a los procesos y herramientas de monitoreo es vital para supervisar la calidad y la rendición de cuentas de los programas y de la respuesta humanitaria a lo largo del tiempo. Ahora ya sabrá que exigir responsabilidades a las organizaciones implica que las comunidades a las que se presta auxilio han de estar muy involucradas en el monitoreo de los programas. A fin de hacer más énfasis en la AAP:

- **establezca y difunda información** sobre los procesos de recopilación de datos y los indicadores que supervisan la aplicación de la AAP en el seno de los programas;
- **emplee los sistemas de reclamaciones y sugerencias** —como el sistema de vigilancia sobre el terreno, U-Report y SMS— para pedir cada cierto tiempo a las poblaciones afectadas su opinión respecto a su experiencia con el programa (por ejemplo, “¿Qué piensa de la calidad y la eficacia de la respuesta?”);
- **haga llegar sus conclusiones** a los equipos intersectoriales y al Equipo de Gestión en el País;
- **convierta las sugerencias en un punto permanente del orden del día** en las reuniones del Equipo de Gestión en el País;
- **haga que se tomen decisiones colectivas** para dar respuesta a las sugerencias y corregir las estrategias de intervención; y
- **evalúe periódicamente** cómo se accede a los mecanismos de retroalimentación y reclamos y cómo se hace uso de ellos.

### Indicadores

Puede recurrir a los indicadores acordados para hacer un seguimiento del cumplimiento de la AAP en distintos puntos del programa. **Proponemos los siguientes:**

- gestión del desempeño de la oficina de país (informe al cerrar el año);
- elaboración de informes de los socios;
- encuestas de hogares y de otro tipo;
- vigilancia sobre el terreno en el marco de las actividades de garantía del Método Armonizado de Transferencias en Efectivo, como las visitas programáticas y las verificaciones esporádicas.

 *Herramienta 5.8 Lista de indicadores sugeridos de AAP*

## Elaborar informes sobre el programa

Es importante que, conforme adquirimos experiencia en la aplicación de la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas, divulguemos y dejemos constancia de las buenas prácticas a la hora de poner en ejecución un enfoque contundente de AAP. Las distintas clases de informes destacan las impresiones de las personas afectadas y señalan de qué manera se han tenido en cuenta y se han atendido sus necesidades, sugerencias e inquietudes:

- Las oficinas de país presentan informes anuales sobre sus avances respecto a la AAP en los programas y las respuestas humanitarias.
- Los informes sobre la situación brindan una ocasión de informar asiduamente sobre la evolución de la AAP en el contexto de la respuesta humanitaria. En la sección “Análisis resumido” se registran las tendencias, las carencias y las dificultades a la hora de implementar la AAP; además, tendrá que incluir un análisis de las sugerencias y de la respuesta de su organización. En el apartado sobre la estrategia humanitaria, explique de qué modo se ha adaptado la respuesta a raíz de las sugerencias que han aportado las comunidades afectadas.

## Evaluar el programa

Cuando hayamos identificado las mejoras necesarias y se introduzcan los ajustes necesarios, la siguiente fase será evaluar nuestras actuaciones de tal forma que aprendamos, nos adaptemos y mejoremos nuestro desempeño según avanzamos. Los resultados de las actuaciones revestirán una importancia especial para los distintos grupos de la población afectada. ¿Cómo ha cambiado su situación gracias al trabajo que usted ha llevado a cabo? Estamos ante una ocasión para decidir qué enfoques de AAP tienen más probabilidades de llegar a buen puerto y por qué; de esta manera se impulsa un círculo virtuoso de mejora.

Las impresiones y opiniones de las poblaciones afectadas sobre el éxito y las repercusiones de las intervenciones humanitarias y los programas son un pilar de la evaluación. Estas personas deben intervenir en el proceso de evaluación desde el principio y hasta el final. Interactuar con ellas es la única forma de saber si nuestros programas son eficaces y adecuados para todos.

### Caja 7 Los representantes de la comunidad guían las evaluaciones de proyectos en Camboya<sup>29</sup>

UNICEF Camboya respalda proyectos destinados a mejorar los resultados académicos de los niños procedentes de comunidades indígenas. En 2018, la organización encargó una evaluación independiente del Plan de Acción Nacional para la Educación Multilingüe (PANEM) del Gobierno camboyano para que sirviera de base a la preparación de un segundo PANEM.

La evaluación se basó en grupos de discusión y consultas con miembros de las comunidades indígenas. Dos integrantes de estas comunidades se sumaron al grupo de referencia de evaluación a fin de garantizar que la voz de estas poblaciones tuviese mayor presencia. Gracias a sus perspectivas, el grupo pudo brindar orientaciones adecuadas desde el punto de vista cultural a lo largo de la evaluación. Su intervención también ofreció a UNICEF Camboya una oportunidad de entablar un diálogo constructivo sobre el impacto de las políticas educativas y las percepciones comunitarias sobre el trabajo de UNICEF.

Los representantes de la comunidad también asesoraron al equipo de la evaluación respecto a la mejor forma de comunicar las conclusiones a las diversas redes comunitarias indígenas.

## Consideraciones éticas

Su objetivo es que las evaluaciones sean lo más inclusivas posible, por lo que es importante establecer contactos con los grupos marginados. Al mismo tiempo, debe meditar sobre cómo va a proteger a quienes divulguen información delicada o que pueda perjudicarles. Es imprescindible que instaure sistemas de remisión y servicios correctivos por si se toma conocimiento de un trauma o se descubre algún riesgo para el bienestar de las personas. Si cuenta con colaboradores del ámbito local para recopilar datos, no deje de plantearse si eso podría hacer que también corrieran peligro.

## Preguntas de Evaluación

En la tabla 8 se muestran algunos ejemplos de preguntas de evaluación - determine cuáles son pertinentes en el contexto y las comunidades donde desarrolla su labor.

**Tabla 8** Criterios de evaluación y ejemplos de preguntas<sup>30</sup>

CRITERIOS	EJEMPLOS DE PREGUNTAS:
<b>PERTINENCIA</b> ¿Cuál es el grado de adecuación de la actividad a las prioridades y las políticas del grupo beneficiario (o los grupos beneficiarios), los receptores y los donantes?	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se consultó a las comunidades afectadas sobre las evaluaciones de las necesidades y la selección de una población destinataria?</li> <li>¿Se adaptó la ayuda humanitaria a las circunstancias cambiantes con el objetivo de cubrir las necesidades que manifestaron las poblaciones afectadas?</li> <li>¿Hasta qué punto rindieron cuentas UNICEF y sus socios ante las poblaciones afectadas?</li> <li>¿Cómo describiría el alcance y la calidad de la participación comunitaria?</li> </ul>
<b>EFICACIA</b> ¿Se realizaron las actividades previstas y se lograron los productos y resultados esperados?	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿El acceso a la información de las comunidades afectadas por la crisis fue adecuado?</li> <li>¿Intervinieron en las decisiones que les afectaban?</li> <li>¿Cómo lo sabemos?</li> </ul>
<b>EFICIENCIA</b> ¿Cuál fue su nivel de eficiencia a la hora de asignar y gestionar los recursos (fondos, recursos humanos, tiempo y conocimientos teóricos y prácticos)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿En qué medida influyeron las sugerencias de la comunidad en las operaciones humanitarias?</li> <li>¿Qué resultados obtuvo la asignación y utilización de los recursos?</li> </ul>
<b>COBERTURA</b> ¿Qué grupos de población que hacen frente a situaciones que ponen en peligro sus vidas se beneficiaron de la acción humanitaria?	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Hasta qué punto lograron UNICEF y sus socios seleccionar, dirigirse y llegar a un sector amplio y representativo de la población afectada?</li> <li>¿Conseguimos una cobertura satisfactoria de los grupos marginados (mujeres, niñas, niños, desplazados y apátridas, refugiados, personas con discapacidad y personas de todos los géneros y orientaciones sexuales)?</li> </ul>
<b>IMPACTO</b> ¿Qué cambios a mejor y a peor se produjeron a raíz de la intervención (ya sean directos o indirectos e intencionales o no)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿La respuesta humanitaria aprovechó las oportunidades para empoderar a las comunidades y a las personas afectadas?</li> <li>¿Remedió la desigualdad de género en las zonas objetivo?</li> </ul>
<b>SOSTENIBILIDAD</b> ¿Es probable que se prolonguen los beneficios de la intervención?	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Los grupos afectados se sienten más preparados y menos expuestos al riesgo como consecuencia de las acciones humanitarias?</li> <li>¿Fuimos eficaces a la hora de ayudar a nuestros socios a implementar la AAP?</li> <li>¿Cómo se ha hecho constar y se ha utilizado lo aprendido para mejorar y sustentar la ejecución de nuestra estrategia de AAP?</li> </ul>

<sup>29</sup> UNICEF (2018)

<sup>30</sup> Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (CAD-OCDE) (2019)

## Recursos útiles para el Capítulo 5

(los recursos clave se destacan en **negrita**)

ACAPS & CDAC Network (2014) *Pocket Guide: Information & Communication Questions in Rapid Needs Assessments*. Disponible en: [www.cdacnetwork.org/tools-and-resources/i/20140721173332-ihw5g](http://www.cdacnetwork.org/tools-and-resources/i/20140721173332-ihw5g)

ALNAP (2016) *Guía de evaluación de la acción humanitaria*. Disponible en: <https://www.alnap.org/help-library/gu%C3%ADa-de-evaluaci%C3%B3n-de-la-acci%C3%B3n-humanitaria>

**CAD-OCDE (2019) *Better Criteria for Better Evaluation: Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for Use***. Disponible en: <https://www.oecd.org/dac/evaluation/revised-evaluation-criteria-dec-2019.pdf>

**CHS Alliance, Proyecto Esfera y Groupe URD (2015) *Notas de orientación e Indicadores de la Norma Humanitaria Esencial***. Disponible en: <https://corehumanitarianstandard.org/files/files/CHS-Guidance-Notes-and-Indicators-Spanish.pdf>

Comité Internacional de Rescate (2019) *Client Responsiveness Measurement Framework*. At [www.rescue.org/sites/default/files/document/3605/irc-clientresponsivenessmeasurementframework-digital.pdf](http://www.rescue.org/sites/default/files/document/3605/irc-clientresponsivenessmeasurementframework-digital.pdf)

Departamento de Desarrollo Internacional (DFID) (2015) "Beneficiary feedback in evaluation". Disponible en: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/428382/Beneficiary-Feedback-Feb15a.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/428382/Beneficiary-Feedback-Feb15a.pdf)

Emergency Capacity Building Project (ECB) (2007) *Una guía suficientemente buena: Medición de impacto y rendición de cuentas en las emergencias*. Disponible en: [https://pseataskforce.org/uploads/tools/impactmeasurementandaccountabilityinemergenciesthegoodenoughguide\\_oxfamgb\\_spanish.pdf](https://pseataskforce.org/uploads/tools/impactmeasurementandaccountabilityinemergenciesthegoodenoughguide_oxfamgb_spanish.pdf)

Groupe URD (2018) *Quality and Accountability Compass*. Disponible en: [www.urd.org/en/project/the-quality-and-accountability-compass-method/](http://www.urd.org/en/project/the-quality-and-accountability-compass-method/)

**IASC (2015a) *Protection and Accountability to Affected Populations in the Humanitarian Programme Cycle***. Disponible en: [https://interagencystandingcommittee.org/system/files/edg\\_aap\\_protection\\_guidance\\_note\\_2016.pdf](https://interagencystandingcommittee.org/system/files/edg_aap_protection_guidance_note_2016.pdf)

IASC (2015b) *Reference Module for the Implementation of the Humanitarian Programme Cycle*. At [https://interagencystandingcommittee.org/system/files/hpc\\_reference\\_module\\_2015\\_final\\_.pdf](https://interagencystandingcommittee.org/system/files/hpc_reference_module_2015_final_.pdf)

**IASC y REACH (2018) "Menu of Accountability to Affected Populations: Related Questions for Multi-Sector Needs Assessments"**. Disponible en: [https://interagencystandingcommittee.org/system/files/reach\\_iasc\\_aap\\_psea\\_task\\_team\\_menu\\_of\\_aap\\_questions\\_for\\_needs\\_assessments\\_june\\_2018.pdf](https://interagencystandingcommittee.org/system/files/reach_iasc_aap_psea_task_team_menu_of_aap_questions_for_needs_assessments_june_2018.pdf)

REACH (2020) "Accountability to Affected Populations: Community Perceptions of Humanitarian Assistance in South Sudan". Disponible en: [https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/SSD\\_REACH\\_Report\\_AAP\\_Final.pdf](https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/SSD_REACH_Report_AAP_Final.pdf)

UNICEF (2013) *UNICEF Guidelines for Disability Situation Analyses*. Disponible en: [www.unicef.org/disabilities/files/General\\_Suggestions\\_for\\_Disability\\_SITANS.pdf](http://www.unicef.org/disabilities/files/General_Suggestions_for_Disability_SITANS.pdf)

UNICEF (2018) "Ensuring Equitable Evaluations through Indigenous Representation". Disponible en: [www.unicef.org/evaldatabase/files/VFF-2018-10-04-Ensuring-Equitable-Evaluations-through-Indigenous-Representation.pdf](http://www.unicef.org/evaldatabase/files/VFF-2018-10-04-Ensuring-Equitable-Evaluations-through-Indigenous-Representation.pdf)

United Nations Evaluation Group (UNEG) (2008) *Ethical Guidelines for Evaluation*. Disponible en: [www.uneval.org/document/download/548](http://www.uneval.org/document/download/548)

Washington Group (2004) "Short Set of Questions on Disability". Disponible en: [www.washingtongroup-disability.com/washington-group-question-sets/short-set-of-disability-questions/](http://www.washingtongroup-disability.com/washington-group-question-sets/short-set-of-disability-questions/)



## Sección 3. Poner en práctica la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas



## Capítulo 6

# PUESTA EN MARCHA

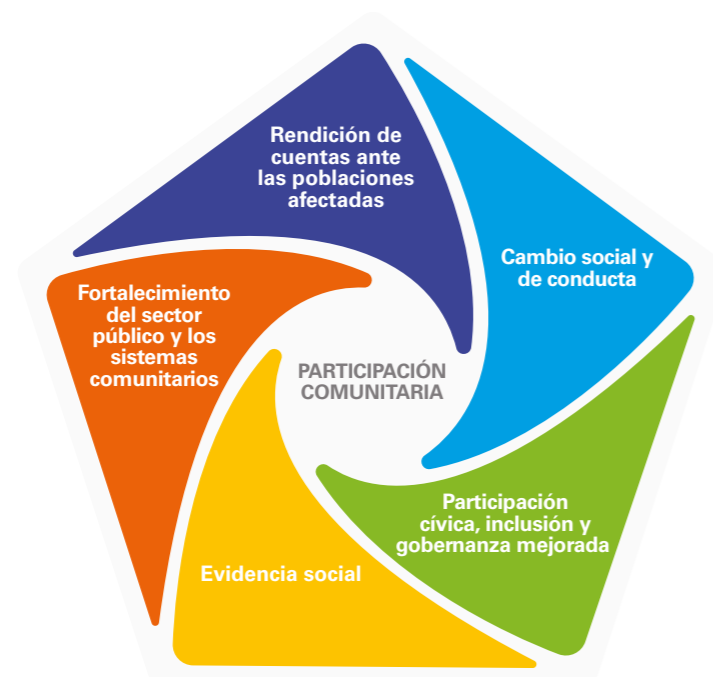
¿Cuáles son los elementos fundamentales para establecer un enfoque integral de AAP? ¿Cómo podemos adaptar el enfoque de AAP a nuestro contexto? Este capítulo trata de la implementación práctica del enfoque de AAP.

## Participación comunitaria

En contextos tanto humanitarios como de desarrollo, UNICEF promueve un enfoque centrado en las personas cuyo eje principal es la participación comunitaria. El proceso de participación y trabajo con grupos y actores locales y el apoyo a las personas para que aborden las cuestiones que afectan a sus vidas resultan fundamental para obtener diversos resultados humanitarios y de desarrollo (véase la figura 4). La participación comunitaria es clave para rendir cuentas ante las personas a las que nos debemos, pero también representa un medio, por ejemplo, de aumentar la participación cívica y mejorar la gobernanza, o de fortalecer los sistemas comunitarios.

Dado que la participación de las comunidades representa una base común para lograr diferentes resultados, es necesario establecer un enfoque de participación comunitaria integrado y coordinado dentro de UNICEF y otras agencias de ayuda humanitaria, para mejorar la eficiencia, evitar duplicidades y, sobre todo, evitar sobrecargar a las comunidades. El objetivo es lograr una programación eficaz y coherente marcada por las opiniones de las personas y las realidades de sus vidas.

**Figura 4** Resultados de la participación comunitaria



RENDICIÓN DE CUENTAS ANTE LAS POBLACIONES AFECTADAS

## Un enfoque inclusivo

Las comunidades no son unidades homogéneas: el enfoque de AAP debe adaptarse a los grupos específicos que se hayan identificado dentro de la población afectada. **Un enfoque inclusivo puede mejorar la participación e implicación de los grupos más desfavorecidos, a fin de garantizar que se escuchen sus voces y se respeten sus derechos.** Las opiniones de todos son legítimas y tienen importancia. Estos son los pasos que deben seguirse:

- **Llevar a cabo** un amplio mapeo de la población afectada para identificar cuáles son los grupos vulnerables y de riesgo, las dinámicas sociales y de poder, las capacidades y oportunidades locales y las restricciones a la participación.
- **Desglosar** los datos por edad, sexo, discapacidad y otros factores de diversidad, como el idioma.
- **Averiguar** cuáles son las barreras que obstaculizan la participación de las minorías y los grupos más vulnerables.
- **Adoptar y adaptar** diversas estrategias de participación y canales de comunicación para garantizar que cada grupo esté representado en las actividades.
- **Identificar y evaluar** los riesgos y adoptar medidas de protección para garantizar que los grupos vulnerables tengan oportunidades de participación seguras, equitativas e inclusivas.
- **Asegurarse** de que los equipos que llevan a cabo las actividades de AAP y participación comunitaria sean diversos y representativos de la población y los grupos a los que brindan asistencia.

 Herramienta 6.1 Hoja de consejos sobre AAP e Inclusión

### Caja 8 Hacer partícipes a las comunidades en la respuesta al volcán de Fuego en Guatemala<sup>31</sup>

En 2018, la erupción del volcán de Fuego en Guatemala provocó más de 100 muertes y dejó a muchas más personas heridas o sin hogar. UNICEF y sus socios efectuaron una valoración de las necesidades. Surgieron prioridades en materia de apoyo emocional para los niños, escolarización, empleo del tiempo mientras estaban en refugios temporales, protección de la infancia y gestión de los desechos.

Se estableció una estrategia de comunicación con los líderes comunitarios, utilizando las emisoras de radio locales para elaborar anuncios radiofónicos con los principales mensajes y organizando talleres para las personas afectadas. Las comunicaciones se transmitieron en español y en lenguas indígenas mayas a fin de llegar al mayor número de personas posible e incluyeron mensajes sobre los principios de la AAP para empoderar a las personas de modo que conocieran sus derechos y pudieran exigir su observancia por parte de los actores que participaban en la respuesta.

<sup>31</sup> UNICEF (2019)

RENDICIÓN DE CUENTAS ANTE LAS POBLACIONES AFECTADAS

## Un enfoque integral

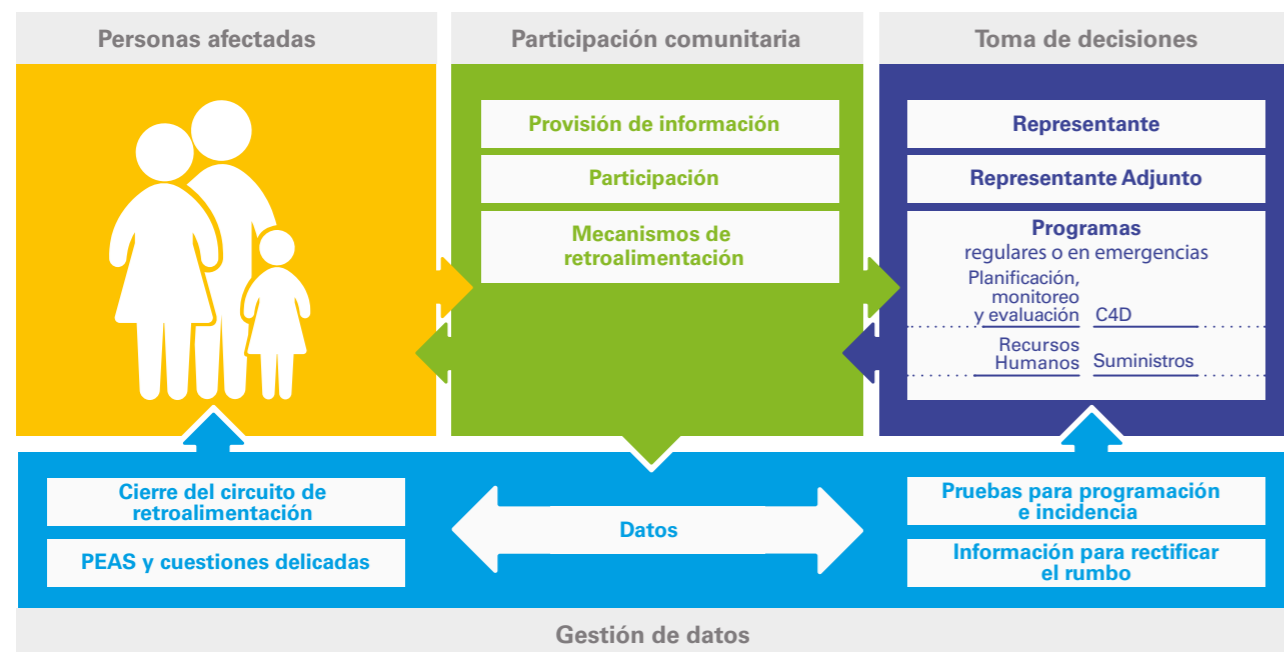
La rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas depende de la eficacia de las prácticas de participación comunitaria en nuestros programas, en particular en relación a la comunicación y la provisión de información, la participación y los mecanismos de retroalimentación y reclamos. Estos son los pilares fundamentales del marco de la AAP (véase el capítulo 1; 1; los otros cuatro pilares se tratan en otros capítulos del Manual). Sin embargo, va más allá de eso: un planteamiento bien fundamentado de la AAP incluye dos componentes esenciales, que son la gestión de datos y la toma de decisiones.

Un principio central de la AAP es garantizar que nuestras decisiones se fundamenten en las opiniones y sugerencias de las poblaciones afectadas y que nuestras acciones se notifiquen a su vez a las comunidades (véase la figura 5; véase también el capítulo 9).

La información generada a través de la colaboración con las comunidades, en la que las personas afectadas comparten sus puntos de vista, opiniones y sugerencias, y se les escucha y reconoce, debe utilizarse para fundamentar las decisiones. Los líderes y los encargados de tomar decisiones deben emplear los datos que aportan estos procesos para orientar la corrección del rumbo de los programas y promover los cambios, garantizando que las personas estén en el centro de las decisiones que adoptemos.

Valiéndonos de todas las sugerencias que aporten las poblaciones afectadas, debemos “cerrar el circuito” informando a la gente sobre las medidas que hemos adoptado para responder a sus opiniones y preocupaciones. Cuando surjan cuestiones delicadas, debemos abordarlas de forma individual, garantizando la confidencialidad y la seguridad.

Figura 5 Un enfoque integral de la AAP



## Un enfoque contextual

Los distintos escenarios exigen que adaptemos el enfoque de AAP al contexto (véase la tabla 9).

Tabla 9 Consejos para adaptar la AAP a los diferentes contextos

CONTEXTO	CONSIDERACIONES PRINCIPALES	CONSEJOS
<b>Conflicto armado</b>	<p>En entornos muy politizados, la “rendición de cuentas” es un tema delicado y difícil de abordar con las diferentes facciones de un conflicto.</p> <p>Las restricciones en materia de seguridad, la falta de acceso y la inestabilidad dificultan el establecimiento de relaciones con las comunidades afectadas.</p> <p>Los desequilibrios de poder entre los diferentes grupos minan la confianza y provocan que surjan rumores e información errónea.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Generar confianza a través de la proximidad, la participación y buenas estrategias comunicativas.</li> <li>■ Llegar a los grupos más vulnerables e identificar los riesgos específicos que existen en materia de protección.</li> <li>■ Utilizar las TIC para llegar a las personas a las que no se pueda acceder físicamente.</li> </ul>
<b>Desastre natural</b>	<p>En las regiones propensas a desastres, los integrantes de la comunidad suelen ser los primeros en responder cuando estos se producen.</p> <p>Después de un desastre, el acceso físico a las poblaciones o a las infraestructuras puede resultar difícil o imposible.</p> <p>Es más necesario que nunca obtener información sobre una situación dinámica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Incorporar los enfoques de AAP en la preparación y la reducción del riesgo de desastres (véase el capítulo 4).</li> <li>■ Realizar un mapeo previo a la crisis de los canales de comunicación y la infraestructura de TIC preferidos (véase “Iniciativa para el mapeo digital de los riesgos y vulnerabilidades ambientales en el Brasil”, capítulo 4).</li> <li>■ Tener listos mensajes comunes, basados en las consultas, las comprobaciones y la confirmación con las comunidades, a fin de facilitar una difusión oportuna, precisa y coherente de la información.</li> <li>■ Utilizar las TIC para llegar a las personas a las que no se pueda acceder físicamente.</li> </ul>
<b>Epidemia</b>	<p>Las comunidades desempeñan un papel fundamental en la difusión de la información (o desinformación), lo que puede salvar vidas o ponerlas en peligro, según la situación.</p> <p>A medida que aumenta el número de casos, aumenta también el miedo y se propagan rumores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Establecer mecanismos sólidos de retroalimentación y reclamos para hacer partícipes a las poblaciones afectadas y animarlas a hacer preguntas, aclarar dudas y cuestionar los rumores.</li> <li>■ Promover la participación de miembros de confianza de la comunidad para ayudar a desmentir los rumores (véase “Cazadores de brotes en la lucha contra el ébola en Sierra Leona”, en este capítulo).</li> <li>■ Coordinar el enfoque de la comunicación de riesgos y participación comunitaria con todo UNICEF y sus socios para que la intervención sea coherente y consecuente.</li> <li>■ Elaborar mensajes comunes con los gobiernos y otras entidades para que la información proporcionada sea coherente.</li> </ul>

**Tabla 9** Consejos para adaptar la AAP a los diferentes contextos (continuación)

CONTEXTO	KEY CONSIDERATIONS	TIPS
<b>Movimientos de población</b>	<p>Las intervenciones en contextos de desplazamientos y movimientos de población muchas veces pueden exacerbar las tensiones existentes entre las personas desplazadas y las comunidades de acogida.</p> <p>En algunos contextos es posible que la gente se desplace con frecuencia, de modo que tendrá pocas oportunidades de participar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Efectuar análisis contextuales para comprender las prioridades, necesidades y vulnerabilidades tanto de las personas desplazadas como de las comunidades de acogida.</li> <li>■ Traducir los mensajes a todos los idiomas que se usen y utilizar diversos formatos y canales de comunicación para garantizar una difusión generalizada de la información.</li> <li>■ Fomentar que los ciudadanos y los no ciudadanos ocupen espacios comunes para promover la inclusión y desalentar la xenofobia.</li> <li>■ Utilizar los canales de comunicación digitales para aumentar el alcance y alentar la implicación de quienes se topan con obstáculos físicos o culturales para participar.</li> <li>■ Coordinarse con los socios, utilizando mecanismos de remisión sólidos para subsanar las deficiencias.</li> </ul>
<b>Desarrollo a largo plazo</b>	<p>La participación e implicación comunitarias están profundamente enraizadas en la programación del desarrollo.</p> <p>La rendición de cuentas social brinda una base sólida para establecer un enfoque de AAP que rompa la división entre la ayuda humanitaria y los programas de desarrollo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Involucrar a los gobiernos y a los líderes locales desde el principio de la adopción de enfoques de responsabilidad social para ayudar a garantizar la sostenibilidad (véase el capítulo 12).</li> <li>■ Establecer estructuras de participación, sistemas de comunicación y mecanismos robustos de retroalimentación y reclamos.</li> <li>■ Ir más allá de la participación ad hoc, hacia el empoderamiento de la comunidad, de modo que sea esta quien adopte, dirija y sostenga los cambios positivos.</li> </ul>

**Caja 9** Cazadores de brotes en la lucha contra el ébola en Sierra Leona<sup>32</sup>

La iniciativa de los “cazadores de brotes” fue un elemento fundamental de la respuesta inmediata de UNICEF al brote de ébola que se produjo en Sierra Leona en 2015, cuando se desplegó a más de 800 miembros de la comunidad en más de 344 comunidades consideradas como focos del ébola.

Estos fueron capacitados para aumentar su participación a la hora de prevenir la propagación del ébola y se dirigieron a los jóvenes, las mujeres y las redes de voluntarios para activarlos y llegar a comunicarse con unos 9.000 hogares por semana.

La ventaja de utilizar a los miembros de la comunidad para movilizarse era evidente: al ser figuras respetadas en sus comunidades, podían hacer visitas casa por casa, concienciar y llamar al teléfono de emergencia del ébola cuando sospechaban que se habían dado casos, para reducir así la propagación de la enfermedad.

**Caja 10** Participación de los jóvenes refugiados y migrantes en Italia

UNICEF creó el proyecto U-Report on the Move (U-Report OTM) a fin de ayudar a los migrantes menores no acompañados y a los niños y adolescentes refugiados que llegaban a Italia sin apenas conocer sus derechos. De este modo, los jóvenes refugiados y migrantes trasladan sus preocupaciones a UNICEF a través de la aplicación Facebook Messenger y obtienen información esencial sobre sus derechos y el complejo sistema burocrático en el que se hallan.

Una encuesta de U-Report preguntó a los adolescentes sobre su trabajo en Italia. Los resultados señalaron que los adolescentes migrantes corren el riesgo de ser empleados con contratos irregulares, de ser mal pagados y de sufrir explotación. Para hacer frente a esta situación, UNICEF e Intersos proporcionaron a los U-Reporters un manual accesible que incluía consejos sobre la búsqueda de trabajo, los derechos laborales y la forma de solicitar empleo.

U-Report OTM es complementado por U-Ambassadors, una iniciativa voluntaria que anima a los jóvenes a ser activos en su comunidad, no solo en el plano digital, sino también en persona. En Italia, U-Ambassadors organiza reuniones y toma medidas de apoyo a otros migrantes y refugiados.

<sup>32</sup> UNICEF (2015b)

## Recursos útiles para el Capítulo 6

(los recursos clave se destacan en negrita)

ALNAP (2014) *¿Retórica o realidad? Poniendo a las personas afectadas en el centro de la acción humanitaria*. Disponible en: <https://www.alnap.org/help-library/%C2%BFret%C3%B3rica-o-realidad-poniendo-a-las-personas-afectadas-en-el-centro-de-la-acci%C3%B3n>

**CDAC Network (2019) *Comunicación colectiva y compromiso comunitario para la acción humanitaria***. Disponible en: <http://www.cdacnetwork.org/tools-and-resources/i/20190513151135-86vzu>

Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) (2018) "Engaging with people affected by armed conflicts and other situations of violence". Disponible en: [www.icrc.org/fr/publication/engaging-people-affected-armed-conflicts-and-other-situations-violence](http://www.icrc.org/fr/publication/engaging-people-affected-armed-conflicts-and-other-situations-violence)

Comité Internacional de la Cruz Roja y Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (2016) *Guía de la Cruz Roja y la Media Luna Roja para la Participación comunitaria y la rendición de cuentas a la comunidad (CEA)*. Disponible en: <https://media.ifrc.org/ifrc/wp-content/uploads/sites/5/2017/12/IFRC-CEA-GUIDE-ES-1101.pdf>

DRC (2018) "Listen to our Voices: What does it take to improve refugee participation in durable solutions processes?" Disponible en: [https://drc.ngo/media/4736779/participation-and-durable-solutions-guidance-for-crrf-drc-here\\_july-2018.pdf](https://drc.ngo/media/4736779/participation-and-durable-solutions-guidance-for-crrf-drc-here_july-2018.pdf)

UNICEF (2015a) *Herramientas de comunicación para la acción humanitaria*. Disponible en: [https://www.adelaide.edu.au/accru/system/files/media/documents/2019-10/CHAT\\_V1\\_Final\\_Spanish.pdf](https://www.adelaide.edu.au/accru/system/files/media/documents/2019-10/CHAT_V1_Final_Spanish.pdf)

UNICEF (2015b) "Social mobilizers empower 'hotspot' communities to fight Ebola in Sierra Leone". Disponible en: [www.unicef.org/infobycountry/sierraleone\\_78953.html](http://www.unicef.org/infobycountry/sierraleone_78953.html)

UNICEF (2018) "A long journey for a chance at a second life: U-Report on the Move". Disponible en: [www.unicef.org/innovation/stories/uReportonthemoveLongJourney](http://www.unicef.org/innovation/stories/uReportonthemoveLongJourney)

UNICEF (2019) "C4D in Humanitarian Action: Guatemala Fuego volcano: Participatory production and the strengthening of local capacity for accountability to affected populations". Disponible en: [www.unicef.org/cbsc/files/C4D\\_in\\_Humanitarian\\_Action\\_Case\\_Study\\_Guatemala\\_Fuego\\_volcano\\_2018.pdf](http://www.unicef.org/cbsc/files/C4D_in_Humanitarian_Action_Case_Study_Guatemala_Fuego_volcano_2018.pdf)

OMS (2017) "WHO community engagement framework for quality, people-centred and resilient health services". Disponible en: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/259280?mode=simple>

## Capítulo 7

# INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Pensar en diferentes destinatarios, mensajes y canales de comunicación puede ser determinante para la eficacia del intercambio de información y la comunicación. En el enfoque de AAP, todo esto está relacionado con el diálogo bidireccional, que se explica en este capítulo.

## ¿Provisión de información... o diálogo?

Las personas necesitan información precisa y oportuna para poder tomar decisiones sobre sus vidas. Esto es evidente, pero lo que a veces se pasa por alto es que también tienen derecho a entablar un diálogo y expresar sus opiniones sobre lo que se les dice.

El intercambio de información es un proceso constante y dinámico que debe producirse en cada etapa de un programa o respuesta, hasta su finalización. El intercambio de información precisa, útil y oportuna procedente de fuentes fiables, en un lenguaje apropiado y en un formato accesible resulta fundamental para ayudar a la gente a tomar decisiones bien fundadas. Esto resulta especialmente pertinente en las situaciones de emergencia, en las que es probable que las redes de comunicación se interrumpan y haga más falta que nunca información sobre los servicios, la seguridad y los vínculos familiares.

**Los programas e intervenciones son más eficaces cuando se orientan y fundamentan a través de un diálogo continuo con las personas para las que se han diseñado.** Por este motivo es importante generar el mayor número posible de oportunidades para la comunicación recíproca, de modo que cada intercambio se convierta en un foro en el que compartir, escuchar y actuar.

## Dirigirse a destinatarios diversos

Las comunidades y grupos afectados nunca son unidades homogéneas. Hablan idiomas diversos, siguen normas diferentes de interacción social y cultural, utilizan y confían en diferentes canales y tienen distintos niveles de conocimientos y acceso a la información. **Para garantizar que la información llegue y sea comprendida por el mayor número de personas posible, hay que considerar lo siguiente:**

- **El contexto lo es todo.** La dinámica de la comunicación cambia según el contexto, por lo que se requiere una comprensión profunda del contexto local. Las decisiones pueden fundamentarse en un enfoque que ya haya tenido éxito, aunque sin reproducirlo de forma rutinaria, sino adaptado a cada nuevo contexto (*véase la tabla 9, capítulo 6*).
- **Un excelente punto de partida es escuchar lo que ya les funciona** a los diferentes grupos y utilizarlo como base. ¿Dónde suele acceder la gente a la información? ¿Qué idiomas se utilizan? ¿En qué fuentes confía la gente? ¿A qué formatos puede acceder la gente?

- **La comunicación con públicos diversos y complejos exige un enfoque diversificado.** Se necesitarán estrategias imaginativas para llegar a los grupos marginados, como los que tienen un bajo nivel de alfabetización o hablan idiomas minoritarios, o los que tienen discapacidades o están alejados geográficamente o socialmente.
- **Contemplar la manera de dirigirse a los niños y adolescentes.** Utilizar herramientas adaptadas y metodologías que sean apropiadas para la

edad, respetuosas de las diferencias culturales e inclusivas. Deben generar interés e implicación (véase el capítulo 8, "Participación de los niños y los adolescentes").

- **Durante la implementación, y después de ella, hablar con los distintos grupos** para ver si consideran que la información y las comunicaciones son accesibles y se está logrando el objetivo previsto. Aprovechar sus sugerencias para adaptar las comunicaciones según sea necesario.

## Mensajes eficaces

Un buen mensaje se caracteriza por las siguientes cualidades:

- tener un fin específico (como responder a una pregunta, promover la participación, impulsar la acción, resolver una preocupación, etc.);
- ser breve, simple y claro;
- estar en los idiomas y formatos apropiados, adaptados a los diferentes grupos;
- haber sido probado con varios grupos antes de ser difundido;
- ser compartido de forma coherente y consistente a través de todos los canales.

Debe recordarse este principio: sencillez y brevedad. Los mensajes breves son fáciles de captar, traducir, adaptar o reproducir. Deben basarse en una consideración cuidadosa del contexto, las sensibilidades o las preocupaciones específicas de grupos concretos.

En una crisis, la gente busca información que sea específica del contexto, oportuna, sobre la que se pueda actuar y que salve vidas para tomar decisiones bien fundamentadas (véase la tabla 10).

Por lo general, una sola organización no puede proporcionar toda la información que requieren las comunidades afectadas, por lo que es necesario estar preparados para remitir a las personas a una organización u organismo asociado fiable. Recuerde que los socios deben trabajar con las mismas normas de conducta exigentes (véase el capítulo 3, "El código de conducta"). Lo ideal es que las actividades de comunicación se coordinen entre todas las organizaciones que trabajan en la misma zona a fin de evitar duplicidades, la incoherencia de los mensajes y un exceso de información.

Hay que recordar que las necesidades en materia de información deben seguir evaluándose para que los mensajes continúen siendo pertinentes y útiles.

**Tabla 10** Puesta en común de información al comienzo de una emergencia

INFORMACIÓN SOBRE...	ORIENTACIÓN DE LOS MENSAJES	
<b>ACTIVIDADES DE AYUDA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ¿Qué es lo que está sucediendo?</li> <li>■ ¿Cuándo está sucediendo?</li> <li>■ ¿Dónde está sucediendo?</li> <li>■ ¿Cómo está sucediendo?</li> <li>■ ¿Quién está proporcionando la asistencia?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ¿Quién recibirá la asistencia?</li> <li>■ ¿Cuáles son los criterios para tener derecho a la asistencia?</li> <li>■ ¿Cómo debo utilizar la asistencia?</li> <li>■ ¿Cómo puedo obtener más información?</li> </ul>
<b>LA ORGANIZACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ¿Cuál es la organización?</li> <li>■ ¿Cómo se identifica?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ¿Cómo se puede contactar con ella?</li> <li>■ ¿Qué puedo esperar de la organización?</li> </ul>
<b>LA AYUDA Y LOS DERECHOS HUMANOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ El derecho a la asistencia (gratuita y en función de las necesidades)</li> <li>■ El derecho a expresar sugerencias y quejas</li> <li>■ El derecho a ser informado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ El derecho a participar en las decisiones</li> <li>■ El derecho a ser tratado con respeto</li> <li>■ La PEAS</li> </ul>
<b>SERVICIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ¿Qué servicios hay disponibles para mí?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ¿Qué derechos legales tengo?</li> </ul>

## Rumores e información falsa

En tiempos de incertidumbre, la información falsa y los rumores se difunden fácilmente cuando la gente trata de encontrarle sentido a una situación o reaccionar ante lo que se percibe como una amenaza.

La información falsa y los rumores tienen efectos negativos, tanto para las comunidades como para las organizaciones que trabajan con ellas. A pesar de todo, también son una fuente de información sobre los programas y la intervención humanitaria, por lo que no deben ignorarse.

Como con cualquier otra comunicación procedente de las poblaciones afectadas, los rumores deben escucharse y responderse, utilizando los canales apropiados para ello. Hay que preparar y difundir mensajes y otros materiales de comunicación para abordar directamente las cuestiones que surjan de nuestro análisis de los rumores. Esto subsanará los malentendidos, aclarará las dudas y disipará la incertidumbre que genera los rumores.

## Comprender el panorama comunicativo

Conocer los canales de comunicación que utilizan las poblaciones afectadas determinará la forma en que se diseña e implementa el programa o intervención, y la elección de los mecanismos de comunicación, quejas y retroalimentación.

Hay que empezar por hacer un balance del entorno de las telecomunicaciones y de los canales de comunicación que se utilizan normalmente en la zona en la que se trabaja. Los operadores de redes, los medios de comunicación, las empresas dedicadas a las TIC, las organizaciones de la sociedad civil y los actores nacionales y regionales son fuentes secundarias de información a este respecto. En una crisis, habrá que determinar si estos canales de comunicación siguen estando disponibles.

Una vez que se haya establecido una visión general del panorama comunicativo, es necesario aplicar los principios de la AAP consultando a los grupos afectados sobre cuestiones como el nivel de acceso a cada canal de comunicación y la confianza que se tiene en él. Por ejemplo, ¿qué es lo que impide a la gente utilizar determinados canales de comunicación, como reuniones públicas, las redes sociales o emisiones de radio? Si no ha surgido ya de nuestra evaluación de las necesidades (véase el capítulo 5), debe averiguarse qué tipo de información consideran más apremiante y pertinente (véase la tabla 11)<sup>33</sup>.

En general, es una buena práctica compartir los resultados y el análisis de las evaluaciones u otros estudios con las poblaciones afectadas. Los principios de la AAP indican que las comunidades merecen tener acceso a los conocimientos que han hecho posibles gracias a su participación, y también proporcionarán información útil sobre la interpretación y el análisis de los resultados.

### Caja 11 Evaluación de las necesidades en Venezuela<sup>34</sup>

En 2019, la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) y sus socios llevaron a cabo una valoración de las necesidades en materia de información y comunicación entre los diferentes grupos de población afectados por la crisis de Venezuela. Recopilaron datos en 15 países, utilizando encuestas presenciales y en línea, grupos focales y observaciones.

El análisis reveló que la mayoría de la gente utilizaba sus teléfonos móviles para acceder a la información y comunicarse, a menudo a través de aplicaciones como Facebook y WhatsApp. Sin embargo, un número considerable de personas carecían de acceso a un teléfono móvil y algunas plantearon inquietudes acerca de la fiabilidad de la información en las redes sociales.

Las principales necesidades en materia de información se referían al acceso a los derechos y los procedimientos jurídicos, a dónde encontrar asistencia y al acceso al empleo. Aunque la mayoría de los encuestados tenían contacto con actores humanitarios, no todos sabían con quién debían ponerse en contacto ni dónde. Solo el 51% se consideraban informados acerca de sus derechos y la asistencia de que disponían.

La evaluación permitió determinar cuál era la información más apropiada e importante, según los propios integrantes de las poblaciones afectadas. Este enfoque está plenamente en consonancia con un enfoque de AAP centrado en las personas.

<sup>33</sup> CDAC Network y ACAPS (2014)  
<sup>34</sup> R4V (2019)

**Tabla 11** Preguntas de evaluación rápida sobre los canales de información y comunicación

TEMA	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN
<b>ACCESO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles son los principales canales de comunicación disponibles para su comunidad en este momento?</li> <li>¿Qué canales se utilizaban antes?</li> </ul>
<b>OBSTACULOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué le impide obtener la información que necesita ahora?</li> <li>¿Hay grupos que tengan más dificultades para acceder a la información, y por qué?</li> </ul>
<b>CONFIANZA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿En qué fuentes de información confía más la gente de su comunidad?</li> <li>¿Y en cuáles confía menos?</li> <li>¿Hay otras fuentes de confianza? ¿Quién las utiliza?</li> </ul>
<b>NECESIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Sobre qué desea su comunidad recibir más información en este momento?</li> <li>¿Sobre qué necesita obtener más información?</li> </ul>
<b>PREFERENCIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo desearía comunicar con las organizaciones de ayuda?</li> </ul>

## Elegir el canal adecuado

Al decidir qué canales de comunicación deben adoptarse, siguiendo los deseos de las poblaciones afectadas, también es importante considerar las ventajas e inconvenientes que presenta cada uno. No hay una solución única: siempre es necesario utilizar una combinación de canales y a menudo una mezcla de interacciones presenciales y digitales. Si bien algunos canales de comunicación se centran en la provisión de información, lo que limita pues el intercambio de opiniones, otros apoyan un diálogo amplio y significativo (véase la tabla 12).

### Caja 12 Fortalecimiento de la AAP en los programas de asistencia en efectivo en el Líbano<sup>35</sup>

En 2018, el Programa Mundial de Alimentos (PMA), ACNUR, UNICEF y sus socios pusieron en marcha mecanismos para reforzar la rendición de cuentas en un programa de transferencias en efectivo polivalentes destinado a los refugiados en el Líbano.

Sobre la base de las preferencias expresadas por las poblaciones afectadas, se seleccionó la comunicación por SMS (mensajes de texto) como principal canal para la transmisión de información. Tanto los destinatarios como los no destinatarios del dinero en efectivo pueden ponerse en contacto con un centro de llamadas para obtener información. Los canales de comunicación tradicionales, como las visitas en persona a los centros de recepción o puntos de distribución y el envío de folletos, complementan los canales de comunicación telefónica.

Las observaciones recabadas se registran y se les da respuesta; además se hace un seguimiento y se analizan para fundamentar y ajustar el propio programa, así como la información que se transmite. Por ejemplo, después de que la gente informara de congestionamientos en los cajeros automáticos los días en que se distribuía el efectivo, se hicieron ajustes para que los pagos se repartiesen a lo largo de varios días y se notificaron las fechas por SMS a la gente.

<sup>35</sup> CALP y CAMALEON (2019)

Tabla 12 Fortalezas y debilidades de los canales de comunicación y participación

CANAL DE COMUNICACIÓN	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALECIMIENTO DE LA AAP
 <p><b>Reuniones comunitarias con las distintas partes interesadas</b> incluidos los integrantes de la comunidad, los socios locales y los representantes de la administración</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pueden servir para grandes grupos.</li> <li>Son positivas para recabar las opiniones y preocupaciones de los miembros de la comunidad.</li> <li>Permiten que las comunidades asuman el programa como propio y lo supervisen.</li> <li>Pueden dirigirse a grupos específicos, como niños o mujeres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No todos se sienten cómodos para expresar su opinión (por ejemplo, las mujeres y los niños), por lo que la participación activa puede ser limitada.</li> <li>Pueden reforzar las estructuras de poder existentes y excluir a determinados grupos (como las mujeres, los niños o las personas con discapacidad).</li> <li>No son adecuadas para cuestiones confidenciales o delicadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considerar las reuniones como una oportunidad para establecer una comunicación bidireccional y no solo para proporcionar información a las poblaciones afectadas.</li> <li>Organizar reuniones para diferentes grupos, como, por ejemplo, en las que solo participen mujeres, o solo para adolescentes o niños, y adaptar el formato a los participantes para garantizar que se escuchen las opiniones de los diferentes grupos.</li> <li>Contar entre el personal con el perfil adecuado de facilitadores capacitados aumentará la participación. En el caso de los grupos compuestos exclusivamente de mujeres, utilizar personal femenino, por ejemplo.</li> </ul>
 <p><b>Visitas a los hogares por parte del personal</b> formales e informales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporcionan acceso directo a las personas, incluidas las que quizás no puedan participar en reuniones o actividades.</li> <li>Brindan la oportunidad de debatir de forma detallada y confidencial, así como de aclarar cuestiones en el propio lugar y recabar observaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puede darse el caso de que el personal de visita no sea el idóneo para hablar con los afectados (por ejemplo, tal vez no quieran hablar con un técnico, o las mujeres no se sientan cómodas hablando con un hombre).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las visitas domiciliarias son especialmente eficaces para llegar a las mujeres y a las poblaciones con movilidad reducida.</li> <li>Hay que asegurarse de que las visitas corran a cargo de personal capacitado y con el perfil adecuado.</li> </ul>

Tabla 12 Fortalezas y debilidades de los canales de comunicación y participación (continuación)

CANAL DE COMUNICACIÓN	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALECIMIENTO DE LA AAP
 <p><b>Miembros y grupos principales de la comunidad</b> líderes, personas influyentes, amigos, vecinos, familiares, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Representan un importante recurso para la puesta en común de información entre los miembros de la comunidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es posible que las comunidades no confíen en los líderes ni se sientan representados por ellos.</li> <li>Dificultades a la hora de transmitir información precisa y evitar la difusión de rumores.</li> <li>No son un canal adecuado para cuestiones confidenciales o delicadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los miembros destacados de la comunidad probablemente estén bien informados y tengan conocimientos sólidos sobre una cuestión específica.</li> <li>La participación de los líderes y las personas influyentes facilita el acceso al conjunto de sus comunidades y la colaboración con ellas.</li> </ul>
 <p><b>Puntos de atención (help desk)</b> gestionados por el personal en un lugar específico</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitan información específica a un grupo numeroso de personas.</li> <li>Remiten a la gente a otros servicios.</li> <li>Recopilan comentarios específicos.</li> <li>Proporcionan un canal presencial, que es la opción preferida de mucha gente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vinculados a una intervención específica y, por tanto, no accesibles de forma permanente.</li> <li>El personal debe ser capaz de hablar los idiomas locales o varios idiomas.</li> <li>No son confidenciales, por lo que no a todo el mundo le resultará cómodo dirigirse a ellos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La existencia de equipos de servicios de asistencia diversos, compuestos por hombres y mujeres, que dominan diferentes idiomas y están capacitados, fomenta una mayor colaboración con las poblaciones afectadas.</li> </ul>

Tabla 12 Fortalezas y debilidades de los canales de comunicación y participación (continuación)

CANAL DE COMUNICACIÓN	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALECIMIENTO DE LA AAP
 <p><b>Programas de radio</b> gestionados por miembros de la comunidad o periodistas y que incluyen aportaciones y la participación de la comunidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporcionan un alcance amplio y rápido.</li> <li>Hacen partícipes a los oyentes y fomentan la confianza mediante el uso de voces locales.</li> <li>Llegan a las personas que no saben leer ni escribir, utilizando su propio idioma, así como a las personas con discapacidad visual.</li> <li>Llegan a las personas en lugares de difícil acceso.</li> <li>Pueden adaptarse específicamente a los niños.</li> <li>Las opciones de llamadas o mensajes de texto (SMS) fomentan la participación activa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La información debe ser actual y de carácter periódico.</li> <li>La participación de los integrantes de la comunidad requiere un monitoreo específico.</li> <li>La información no resulta accesible para las personas que tienen problemas de audición o que utilizan idiomas minoritarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los programas de radio deben emitirse en el idioma de las poblaciones afectadas.</li> <li>Es necesario emplear los distintos idiomas que se hablan en los grupos para garantizar que el alcance sea amplio.</li> <li>Un sistema de llamadas o de mensajes de texto (SMS) vinculado al programa hará que los programas de radio resulten atractivos y permitirá la comunicación bidireccional y la transmisión de opiniones. La gestión de la participación debe estar a cargo de personal capacitado.</li> <li>La participación de las comunidades en el programa podría ponerlas en peligro. Antes de preparar el programa se debe considerar si es apropiado emitirlo en ese contexto.</li> </ul>
 <p><b>Información radiofónica</b> emitida en forma de noticias o anuncios publicitarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporciona una cobertura y un alcance amplios.</li> <li>Llegan a las personas que no saben leer ni escribir, utilizando su propio idioma, así como a las personas con discapacidad visual.</li> <li>Llegan a las personas en lugares de difícil acceso.</li> <li>Transmite información específica o un llamamiento a la acción, o sirve para concienciar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfoque de comunicación unidireccional.</li> <li>La información radiofónica no siempre se capta si no está bien presentada.</li> <li>Es difícil determinar si los mensajes se reciben bien o se entienden.</li> <li>La información debe transmitirse en diferentes idiomas, a través de distintos canales de radio.</li> <li>La información no resulta accesible para las personas que tienen problemas de audición o que utilizan idiomas minoritarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hay que contemplar qué canales de radio son los más populares y ofrecen una mayor confianza a los diferentes grupos, habida cuenta del idioma y las preferencias culturales.</li> </ul>

Tabla 12 Fortalezas y debilidades de los canales de comunicación y participación (continuación)

CANAL DE COMUNICACIÓN	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALECIMIENTO DE LA AAP
 <p><b>Sistema local de difusión de emisiones</b> por ejemplo, altavoces y medios audiovisuales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Llega a las personas que no tienen acceso a la radio, la televisión o el teléfono.</li> <li>Está orientado a grupos específicos de un lugar (si es estático) o de distintos lugares (si es móvil).</li> <li>Transmite mensajes en varios idiomas.</li> <li>Los altavoces y los medios audiovisuales pueden garantizar la provisión de información a las personas con deficiencias visuales y auditivas, respectivamente.</li> <li>Refuerza los mensajes transmitidos mediante otros canales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se puede utilizar para mensajes complejos.</li> <li>La cobertura depende del acceso físico, por lo que tal vez no llegue a todos los grupos.</li> <li>Comunicación unidireccional.</li> <li>La información no resulta accesible para las personas que tienen problemas de audición o que utilizan idiomas minoritarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuando se utilicen altavoces, debe comprobarse que la gente reconozca quién está transmitiendo el mensaje.</li> <li>Este canal debe combinarse con las oportunidades de comunicación presencial para asegurar una comunicación bidireccional.</li> </ul>
 <p><b>Programas y anuncios de televisión</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrecen un amplio alcance, especialmente en las zonas urbanas.</li> <li>La televisión tiene un gran impacto en la audiencia.</li> <li>Los mensajes simples pueden resumirse en anuncios, mientras que los complejos pueden transmitirse a través de programas.</li> <li>Llegan a personas que no saben leer ni escribir o que tienen problemas de audición.</li> <li>Pueden adaptarse específicamente a los niños y adolescentes.</li> <li>Las opciones de llamadas o mensajes de texto (SMS) crean oportunidades de participación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Son costosos y su configuración es compleja.</li> <li>Cobertura geográfica limitada (principalmente urbana).</li> <li>Excluyen a poblaciones de bajos ingresos y zonas rurales.</li> <li>Dependen de la infraestructura, que puede sufrir daños.</li> <li>Pueden exponer a los participantes a riesgos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La participación en programas de televisión requiere muchos recursos.</li> <li>Deben sopesarse los riesgos para las poblaciones afectadas que participan en un programa.</li> </ul>



Tabla 12 Fortalezas y debilidades de los canales de comunicación y participación (continuación)

CANAL DE COMUNICACIÓN	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALECIMIENTO DE LA AAP
 <p><b>Tablones de anuncios</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Son de bajo costo y fáciles de instalar.</li> <li>Sirven para introducir un tema o difundir información de relevancia local.</li> <li>Son accesibles para un público amplio (que sepa leer y escribir), así como para personas con problemas de audición.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación unidireccional.</li> <li>Cobertura geográfica limitada.</li> <li>No son accesibles para personas que tienen deficiencias visuales o movilidad reducida.</li> <li>Se adaptan mejor a las comunidades con un porcentaje de alfabetización alto.</li> <li>No son adecuados para transmitir información compleja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los tablones de anuncios funcionan mejor en lugares estratégicos, donde se reúnan las personas o por los que transite la gente.</li> <li>Dependiendo del tipo de información que se muestre, podrían requerir actualizaciones constantes.</li> <li>Este canal debe combinarse con las oportunidades de comunicación presencial para asegurar una comunicación bidireccional.</li> </ul>
 <p><b>Materiales impresos</b> carteles, folletos, tarjetas, calendarios, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los materiales con muchas imágenes son accesibles para las personas que no saben leer ni escribir.</li> <li>Pueden adaptarse específicamente a los niños y adolescentes.</li> <li>Se distribuyen y comparten fácilmente.</li> <li>Refuerza los mensajes transmitidos mediante otros canales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación unidireccional.</li> <li>Es posible que las personas que no estén acostumbradas a los materiales impresos no los consulten.</li> <li>Si tienen mucho texto, solo son accesibles para las personas alfabetizadas.</li> <li>Es difícil determinar cómo se reciben o se entienden los mensajes.</li> <li>Es necesario actualizarlos.</li> <li>Generan residuos una vez desechados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los materiales impresos generan una participación limitada y no son accesibles para todo el mundo. Por consiguiente, es importante tener en cuenta sus limitaciones y complementarlos con otros canales de información.</li> <li>Los materiales impresos deben ser accesibles para las personas con discapacidad visual.</li> </ul>

Tabla 12 Fortalezas y debilidades de los canales de comunicación y participación (continuación)

CANAL DE COMUNICACIÓN	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALECIMIENTO DE LA AAP
 <p><b>Buzones de sugerencias</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Simples y de bajo costo.</li> <li>Permiten los comentarios anónimos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si los comentarios son anónimos, no pueden emplearse como canal de comunicación bidireccional.</li> <li>Solo están disponibles para la gente que sabe escribir.</li> <li>A menudo no se confía en ellos debido a las dudas acerca de cómo va a gestionarse la información.</li> <li>Pueden causar problemas de seguridad o confidencialidad a la gente que los utilice si no están vigilados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los buzones deben ser físicamente accesibles para todo el mundo.</li> <li>El personal debe vigilar los buzones periódicamente y la información debe guardarse de forma segura.</li> <li>Es importante valorar la idea que tienen de este canal los integrantes de la comunidad y si genera confianza.</li> <li>Deben sopesarse los riesgos que implique el uso de los buzones para las poblaciones afectadas.</li> </ul>
 <p><b>Mensajes de texto (SMS)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Son un canal flexible que puede utilizarse para proporcionar información y pedir opiniones.</li> <li>Un alcance amplio.</li> <li>Pueden transmitirse en muchos idiomas y llegar a diferentes grupos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Requieren un presupuesto y recursos considerables.</li> <li>Es posible que excluyan a las personas que no saben leer ni escribir, a la gente con discapacidades visuales, a quienes no tienen teléfono y no están familiarizados con la tecnología y a quienes viven en zonas con una mala cobertura de red móvil.</li> <li>La información debe ser muy concisa.</li> <li>No se puede determinar cómo se reciben o se entienden los mensajes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La mensajería de texto masiva (SMS) requiere suscribir acuerdos con las empresas locales de telecomunicaciones.</li> <li>Hay que asegurarse de que los mensajes estén en los diferentes idiomas que hablan los grupos.</li> <li>Este canal funciona bien para información muy específica.</li> <li>Deben emplearse otros canales para garantizar que la gente sepa quién se está comunicando con ellos.</li> </ul>

Tabla 12 Fortalezas y debilidades de los canales de comunicación y participación (continuación)

CANAL DE COMUNICACIÓN	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALECIMIENTO DE LA AAP
 <p><b>Aplicaciones de mensajería y chat</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transmiten información en diferentes formatos (como texto, imágenes, audio y vídeo).</li> <li>Facilitan los debates y la rápida puesta en común de información.</li> <li>Funcionan con distintos países y llegan a las personas desplazadas y a la gente en tránsito.</li> <li>Son muy populares entre los jóvenes.</li> <li>Pueden combinarse con un método de respuesta automática (chatbot).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los rumores y la información errónea pueden difundirse muy rápido.</li> <li>Excluyen a las personas que no tienen teléfonos inteligentes ni acceso a las redes informáticas.</li> <li>Pueden ser difíciles de moderar cuando haya un gran número de usuarios activos.</li> <li>Las respuestas automáticas limitan la interacción y pueden ser un motivo de frustración para los usuarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es necesario que supervise las conversaciones el personal específico que posea diferentes capacidades lingüísticas y que pueda responder en todo momento.</li> <li>Debe prestarse suma atención a las cuestiones relativas a la privacidad y la seguridad de los datos.</li> <li>Debe considerarse la percepción de las aplicaciones de mensajería que tiene la población afectada.</li> <li>Pueden funcionar especialmente bien para hablar de cuestiones que a la gente le dé vergüenza preguntar en persona, por ejemplo, las relativas a la salud sexual.</li> </ul>
 <p><b>Redes sociales</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporcionan opciones para la transmisión masiva de información y la comunicación unidireccional o bidireccional en entornos privados, semipúblicos y públicos.</li> <li>Transmiten información en diferentes formatos (texto, imágenes, audio y vídeo).</li> <li>Facilitan el debate y los intercambios.</li> <li>Funcionan con distintos países, las personas desplazadas y la gente en tránsito.</li> <li>Son muy populares entre los jóvenes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los rumores y la información errónea pueden difundirse muy rápido.</li> <li>Excluyen a las personas que no tienen teléfonos inteligentes ni acceso a la red informática.</li> <li>Existe el riesgo de que haya intereses creados que se apropien de los mensajes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es necesario que supervise las conversaciones el personal específico que posea diferentes capacidades lingüísticas y que pueda responder en todo momento.</li> <li>Deben sopesarse las cuestiones relativas a la privacidad y la protección de datos.</li> <li>Pueden funcionar bien para hablar de cuestiones que a la gente le dé vergüenza preguntar en persona, por ejemplo, las relativas a la salud sexual.</li> </ul>

Tabla 12 Fortalezas y debilidades de los canales de comunicación y participación (continuación)

CANAL DE COMUNICACIÓN	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALECIMIENTO DE LA AAP
 <p><b>Teléfonos de ayuda</b> que incluyan un acceso directo al operador o respuesta de voz interactiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporcionan una respuesta rápida en zonas geográficas grandes y de difícil acceso.</li> <li>Están a disposición de mucha gente y son especialmente adecuados para quienes no saben leer ni escribir.</li> <li>Si están gestionados por un operador, son un canal de comunicación bidireccional sólido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Requieren un presupuesto y recursos considerables.</li> <li>Pueden excluir a las personas que no tengan teléfono o a quienes vivan en zonas con una cobertura de red deficiente.</li> <li>Requieren importantes esfuerzos de divulgación para garantizar la confianza y que se comprenda cómo funcionan.</li> <li>Un sistema de respuesta de voz interactivo puede generar frustración entre los usuarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hace falta contar con personal específico y llevar a cabo esfuerzos continuos para coordinar la puesta en común de información y asegurar el monitoreo y la respuesta.</li> <li>El personal que gestione el teléfono de ayuda debe ser capaz de abarcar todos los idiomas que se hablan en la zona.</li> <li>Los teléfonos de asistencia deben cumplir los requisitos legales.</li> <li>Deben sopesarse las cuestiones relativas a la privacidad y la protección de datos.</li> <li>Los números telefónicos gratuitos suelen ser más difíciles de configurar que los normales, pero garantizan un acceso universal.</li> </ul>
 <p><b>Actividades de divulgación</b> por ejemplo, teatro, cuentacuentos, sesiones educativas, actividades organizadas por clubes, asociaciones o grupos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La modalidad más potente de comunicación es la presencial.</li> <li>Garantizan la participación de la comunidad y la puesta en común de mensajes entre los grupos clave.</li> <li>Transmiten los principales mensajes en diferentes formatos.</li> <li>Proporcionan un foro para la interacción en profundidad con grupos específicos y que permite a estos transmitir sus opiniones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Requieren considerables recursos y conocimientos especializados.</li> <li>Tienen una cobertura geográfica limitada.</li> <li>Excluyen a los grupos con movilidad limitada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Debe considerarse cada actividad en la que participen las poblaciones afectadas como una oportunidad para comunicarse con ellas, proporcionando información y escuchando sus opiniones.</li> </ul>

## Recursos útiles para el Capítulo 7

(los recursos clave se destacan en negrita)

BBC Media Action: <http://commisaid.bbcmediaaction.org/>

CALP y CAMALEON (2019) "Research Report on AAP in the World Food Programme's Multi-purpose Cash Programme". Disponible en: [https://www.calpnetwork.org/downloads/user-submitted-resources/2019/10/1571834650.AAP%20Report\\_24092019\\_Print.pdf](https://www.calpnetwork.org/downloads/user-submitted-resources/2019/10/1571834650.AAP%20Report_24092019_Print.pdf)

**CDAC Network (2014) "Communicating with communities during the first six weeks of an emergency response"**.

Disponible en: [www.cdacnetwork.org/contentAsset/raw-data/3b8afbbf-d9de-4a0e-be3f-71bd36ef030f/attachedFile](http://www.cdacnetwork.org/contentAsset/raw-data/3b8afbbf-d9de-4a0e-be3f-71bd36ef030f/attachedFile)

**CDAC Network (2017) Rumour has it: A practice guide to working with rumours.** Disponible en: [www.alnap.org/help-library/rumour-has-it-a-practice-guide-to-working-with-rumours](http://www.alnap.org/help-library/rumour-has-it-a-practice-guide-to-working-with-rumours)

CDAC Network (2018) "Toolkit: Mainstreaming communication with communities in emergency response". Disponible en: [www.cdacnetwork.org/contentAsset/raw-data/c007fe6c-f11b-45bb-a662-f72b72c0a25c/attachedFile](http://www.cdacnetwork.org/contentAsset/raw-data/c007fe6c-f11b-45bb-a662-f72b72c0a25c/attachedFile)

**CDAC Network y ACAPS (2014) Assessing information and communication needs.** Disponible en:

[www.alnap.org/help-library/assessing-information-and-communication-needs](http://www.alnap.org/help-library/assessing-information-and-communication-needs)

Overseas Development Institute (ODI) (2013) *Improving communication between humanitarian aid agencies and crisis-affected people: lessons from the Infoasaid project.* Disponible en: [www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/np74-infoasaid-paper.pdf](http://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/np74-infoasaid-paper.pdf)

UNICEF (2011) *Communicating with Children: Principles and practices to nurture, inspire, educate and heal.* Disponible en: [www.unicef.org/cwc/](http://www.unicef.org/cwc/)

Response for Venezuelans (R4V) (2019) *Regional Information and Communication Needs Assessment: Understanding the information and communication needs of refugees and migrants in the Venezuela Situation.* At <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/73683.pdf>

## Capítulo 8

# PARTICIPACIÓN

La participación en la toma de decisiones es la base de una rendición de cuentas eficaz ante las poblaciones afectadas. En este capítulo se examina la manera de fomentar la participación entre las poblaciones afectadas. Repasamos los factores que limitan, apoyan y conforman la participación, y explicamos cómo se pueden aplicar los enfoques participativos en cada etapa del ciclo de programación.

## Apropiación por los beneficiarios

Todo el mundo, sin distinciones de género, edad, discapacidad o de otro tipo, debe estar facultado para expresar sus opiniones y tomar sus propias decisiones, con el apoyo de una información fiable y accesible, y tener voz propia en las decisiones. **La participación adopta muchas formas, según el contexto, pero siempre conducirá a establecer un sentido de apropiación entre la población afectada que ayudará a mejorar los programas y contribuirá a su sostenibilidad.**

## Superación de los obstáculos

Definir una estrategia de participación nos exige comprender los factores que influyen en ella. La identificación de los obstáculos a la participación y la implementación de soluciones para superarlos son los primeros pasos para lograr una participación equitativa y generalizada de las comunidades (véase las tablas 13, 14 y 15).

### Caja 13 De la identificación del problema al diseño del proyecto en Kosovo<sup>36</sup>

En 2019, el Laboratorio de Innovación de UNICEF en Kosovo y ONU-Mujeres lograron que jóvenes adultos kosovares se implicasen en el tema de la violencia de género a través de un taller de UPSHIFT, una iniciativa que apoya a los jóvenes para que se conviertan en innovadores sociales en sus comunidades.

Tras identificar las actitudes conservadoras hacia la educación sexual en Kosovo como un potencial obstáculo, los jóvenes trabajaron con un mentor para diseñar una aplicación telefónica llamada SHNET, que se centra en la educación sexual. Se consideró que una aplicación para móviles era un excelente medio de llegar a los jóvenes.

SHNET ayuda ahora a las jóvenes no solo a hablar de los problemas que enfrentan respecto a la violencia de género, sino también del empoderamiento.

<sup>36</sup> UNICEF (2019d)

Tabla 13 Obstáculos a la participación y soluciones

OBSTÁCULOS	SOLUCIONES
<b>Tiempo limitado para participar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Establecer los horarios más convenientes para los diferentes grupos (<i>véase el capítulo 5 'Understand the context'</i>).</li> <li>■ Ser flexibles: contactar con las personas fuera del horario laboral y escolar si es necesario.</li> <li>■ Encontrar un equilibrio entre la cantidad ideal de tiempo para la participación y lo que resulte factible sin comprometer la cantidad mínima de tiempo necesaria para que esa participación sea significativa (<i>véase "De la consulta a la participación" más adelante</i>).</li> <li>■ Promover la participación y el compromiso activos entre las poblaciones afectadas.</li> </ul>
<b>Vacilación y miedo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promover la participación comunitaria ante las autoridades locales y los representantes de los grupos vulnerables, para que sean los primeros en sumarse. Pedirles ayuda para llegar a los demás.</li> <li>■ Entablar conversaciones sobre el valor de la participación en la vida.</li> <li>■ Ser transparentes. Hablar a la gente del mandato de UNICEF y los principios de la AAP, haciendo hincapié en nuestra neutralidad e imparcialidad.</li> <li>■ Infundir confianza para ayudar a la gente a sentirse segura.</li> <li>■ Promover actividades de paz y reconciliación.</li> <li>■ Crear espacios seguros para la participación: preguntar a las personas qué necesitan para ayudarles a sentirse seguras.</li> </ul>
<b>Niveles de alfabetización bajos; lenguas minoritarias, y deficiencias auditivas, visuales y del habla</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La alfabetización no consiste solo en saber leer. Hay que tener en cuenta los diferentes ámbitos de "alfabetización" (por ejemplo, la alfabetización digital, la escritura, la lectura, el habla, la aritmética).</li> <li>■ Identificar los medios de comunicación más apropiados con los diferentes grupos a partir de la evaluación de las necesidades (<i>véase el capítulo 5</i>).</li> <li>■ Crear mecanismos de participación para que las personas pertenecientes a categorías vulnerables puedan dar su opinión sobre la forma más adecuada de comunicarse con ellas.</li> <li>■ Utilizar la combinación más estratégica de canales de comunicación para llegar a las personas a las que haya que llegar (<i>véase la tabla 12, capítulo 7</i>).</li> <li>■ Promover enfoques y actividades que faciliten la participación de las personas con bajos niveles de alfabetización y con deficiencias (por ejemplo, grupos de debate, cuentacuentos y juegos de rol, dibujos, mapeos, realización de vídeos).</li> </ul>
<b>Hartazgo de la participación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Trabajar con los socios a fin de integrar su enfoque en diferentes programas para evitar duplicidades en el trabajo que se lleva a cabo.</li> <li>■ Ser conscientes de los riesgos de sobrecargar a las personas con valoraciones, encuestas, etc.</li> <li>■ Ser prácticos y no apuntar únicamente a niveles de participación exhaustivos: en algunos casos (según el contexto), una consulta rápida puede ser suficiente.</li> </ul>

Tabla 14 Obstáculos institucionales y soluciones

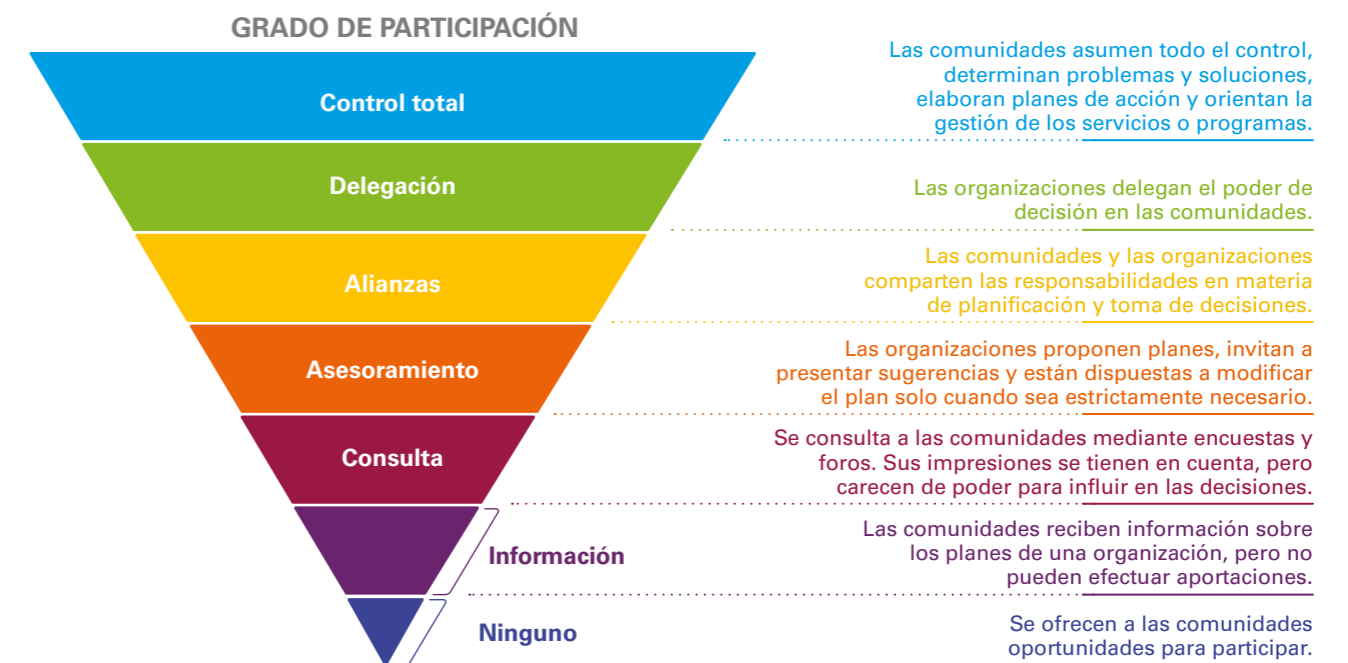
OBSTÁCULOS PARA LAS ORGANIZACIONES	SOLUCIONES
<b>La organización no da prioridad a la participación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Abogar dentro de la organización por dar una mayor relevancia a la participación y la AAP en general.</li> <li>■ Promover la planificación participativa y garantizar que se asignen recursos financieros y de personal para su implementación.</li> <li>■ Hacer un seguimiento y valorar en qué medida la participación se incluye en los procesos y sistemas, incluidos los procesos que implementen los socios.</li> </ul>
<b>Falta de fondos y flexibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Planificar con antelación los recursos para la participación y consignar un presupuesto específico.</li> <li>■ Incluir una partida presupuestaria para imprevistos a fin de permitir flexibilidad para adaptar el proyecto, incluidas las actividades participativas.</li> <li>■ Defender una mayor flexibilidad ante los donantes para ajustar la financiación de los programas.</li> </ul>
<b>Capacidad del personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Añadir la programación participativa a los marcos de competencias y las descripciones de los puestos del personal.</li> <li>■ Dedicar recursos a fortalecer la capacidad del personal en materia de programación participativa.</li> </ul>
<b>Falta de acceso a las personas afectadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aprovechar los canales de comunicación digitales.</li> <li>■ Trabajar con socios y organizaciones locales que puedan gestionar el acceso y fomentar la confianza.</li> </ul>
<b>Un entorno que obstaculiza la participación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Trabajar de la mano de personal local que conozca bien el contexto sociocultural, religioso y político local y nacional.</li> <li>■ Capacitar al personal sobre la forma de aplicar enfoques participativos en entornos sensibles (por ejemplo, cómo comportarse, cómo hablar, cómo interactuar con la gente, etc.).</li> <li>■ Asegurarse de que los gobiernos y todas las demás partes implicadas comprendan el propósito y los beneficios de una participación genuina y significativa, así como el compromiso de UNICEF con ella.</li> <li>■ Valorar las implicaciones de la participación para la seguridad de las personas que participan activamente y hacer valoraciones de los riesgos que entraña.</li> <li>■ Mantener la confidencialidad para proteger la identidad de los participantes cuando sea necesario, especialmente en la recopilación y el análisis de los datos.</li> </ul>

Tabla 15 Participación de grupos específicos

GRUPOS ESPECÍFICOS	SOLUCIONES
<b>Mujeres y niñas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar actividades de promoción y trabajar con los hombres y los líderes religiosos para lograr la participación de las mujeres, sin dejar de ser conscientes de las normas, las actitudes y los comportamientos culturales y respetándolos.</li> <li>Realizar actividades de promoción y trabajar con los progenitores y cuidadores para lograr la participación de niñas.</li> <li>Consultar con las comunidades (tanto con mujeres como con hombres) cuáles son las formas culturalmente más apropiadas para la participación de las mujeres y las niñas.</li> <li>Apoyar a los grupos y asociaciones de mujeres.</li> <li>Crear espacios seguros y elegir el momento más adecuado para las actividades.</li> <li>Utilizar canales y espacios informales para ayudar a las mujeres y las niñas a expresarse.</li> </ul>
<b>Personas mayores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear espacios específicos que sean accesibles y apropiados para las personas mayores.</li> <li>Fomentar las conexiones entre las personas mayores y las generaciones más jóvenes mediante la organización de actividades compartidas apropiadas.</li> </ul>
<b>Niños y adolescentes</b> (véase "Participación de los niños y los adolescentes" más adelante)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colaborar con organizaciones especializadas en el trabajo con niños.</li> <li>En la planificación, contemplar las capacidades de las distintas edades y etapas de desarrollo: los niños de 6 a 9 años tendrán intereses y necesidades muy diferentes de los de 15 años o más, por ejemplo.</li> <li>Consultar a los padres, docentes y líderes de la comunidad sobre las formas culturalmente más apropiadas para que participen los niños y adolescentes.</li> <li>Identificar las necesidades de los grupos de niños y adolescentes más vulnerables y darles respuesta.</li> <li>Crear espacios seguros para que los niños y adolescentes puedan expresarse.</li> <li>Utilizar enfoques entretenidos, divertidos y adaptados a los niños.</li> <li>Combinar métodos para asociarse con un número limitado de niños y adolescentes (en las consultas personales) y con grupos grandes (como U-Report).</li> <li>Crear mecanismos para que los niños y adolescentes puedan dar periódicamente sus opiniones acerca de las respuestas de UNICEF.</li> </ul>
<b>Personas con discapacidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizar canales y formatos de comunicación apropiados que se adapten a las deficiencias específicas.</li> <li>Garantizar que las personas con discapacidad sean conscientes de su derecho a participar.</li> <li>Promover enfoques y actividades que faciliten la participación de las personas con discapacidad.</li> <li>Colaborar con entidades especializadas en el trabajo con personas con discapacidad, como organizaciones no gubernamentales (ONG), organizaciones de mujeres, redes de jóvenes, etc.</li> </ul>

## De la consulta a la participación: conseguir el equilibrio adecuado

Hay diferentes niveles de participación (véase la figura 6). En un extremo, la participación se limita a la consulta a las poblaciones afectadas, o a veces a la no participación en absoluto, mientras que en el otro la gente asume el pleno control de los programas. Se debe tratar de lograr el máximo nivel de participación que resulte apropiado y factible para el contexto, aunque siempre hay que garantizar que el enfoque sea inclusivo y seguro para las poblaciones afectadas y el personal.

Figura 6 Niveles de participación<sup>37</sup>

Si bien puede parecer difícil poner en práctica la participación en una crisis, a veces ocurre lo contrario. Las poblaciones muestran un mayor interés por participar durante una crisis que en situaciones estables. Esto se complementa mediante una mayor necesidad del personal involucrado en la respuesta de obtener un acceso rápido a la información en un contexto alterado en el que los sistemas de información habituales suelen estar deteriorados.

 Herramienta 8.1 Consejos para grupos focales de discusión  
Herramienta 8.2 Consejos para reuniones comunitarias

<sup>37</sup> Adaptación de la escalera de participación de Hart (1992)

## Participación en todo el ciclo de programación

La participación es un elemento fundamental a lo largo de todo el ciclo de programación. Como se ha visto en el capítulo 5, la integración de la AAP en el ciclo de programación requiere el uso de diversas estructuras e instrumentos organizativos (véase la figura 3, capítulo 5). En este caso, se examina con más detalle la forma en que la participación abarca las seis etapas del ciclo de programación (véase la figura 7).

Figura 7 Programación participativa



### ELABORE SU PROGRAMA JUNTO CON LAS POBLACIONES A TRAVÉS DE...

#### IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA

- **Establecer comités y equipos comunitarios** para la implementación de partes específicas del programa (por ejemplo, un comité de información y comunicación, un comité de monitoreo).
- **Establecer asociaciones con grupos locales** para que puedan asumir ciertas tareas y responsabilidades.
- **Identificar las funciones significativas** que pueden desempeñar los jóvenes en la prestación de servicios, como la divulgación, la concienciación y el mantenimiento.
- **Reducir los obstáculos** que puedan limitar la participación en las consultas u otras actividades (véanse las tablas 13, 14 y 15 más arriba).
- **Fortalecer las capacidades y las aptitudes** de los integrantes de la comunidad, especialmente los adolescentes, las mujeres y las personas con discapacidad, para que puedan responsabilizarse de partes específicas del programa e implementarlas.
- **Trabajar de la mano de personas influyentes de la comunidad**, como líderes religiosos y de grupos, voluntarios, representantes de clubes y asociaciones, redes juveniles y organizaciones de mujeres, para fomentar la participación.
- **Establecer líneas de comunicación** y canales para que todo el mundo sepa cómo puede hacer oír su voz.
- **Llevar a cabo reuniones periódicas** para los diferentes grupos de la población afectada, a fin de compartir información sobre el programa y escuchar sus opiniones.
- **Crear espacios para debates informales** y capacitar al personal en consecuencia: a veces la información pertinente solo surge durante las charlas informales.

#### MONITOREO DEL PROGRAMA

- **Determinar con las comunidades cómo medir los progresos** y el éxito y adaptar los indicadores estándar según corresponda.
- **Compartir las responsabilidades** de monitoreo con las poblaciones afectadas mediante el establecimiento de un comité de monitoreo. Acordar qué actividades de seguimiento correrán a cargo de los miembros de la comunidad y cuáles de la organización.
- **Facilitar la participación de los jóvenes** en las revisiones.
- **Crear instrumentos fáciles de utilizar** para que las poblaciones afectadas puedan hacer un seguimiento de los programas y proyectos e impartir capacitación sobre su empleo.
- **Organizar reuniones periódicas** en las que los comités comunitarios informen a la organización sobre los progresos, los obstáculos, las deficiencias y otras cuestiones que les preocupen.
- **Poner en común las novedades sobre el programa**, incluido un resumen del presupuesto y la asignación de recursos.

#### ELABORACIÓN DE INFORMES SOBRE EL PROGRAMA

- **Informar sobre los datos** cuantitativos y también cualitativos, hablando con la gente y comunicando sus opiniones.
- **Promover y facilitar la participación de los integrantes de la comunidad** en los espacios de toma de decisiones, reuniones, etc. en los que puedan informar sobre el programa.

#### EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

- **Garantizar que los representantes de los diferentes grupos de la población afectada participen** en la evaluación, y que todos comprendan su finalidad.
- **Asignar suficiente tiempo y recursos** para tener discusiones significativas y profundas con la gente.
- **Promover el uso de instrumentos de evaluación participativa** que puedan ser utilizados por las comunidades, como las evaluaciones participativas en vídeo, los relatos fotográficos, etc.
- **Validar los resultados de la evaluación** con la población afectada.

**Caja 14** Participación de niñas, niños y adolescentes con discapacidad en los concejos municipales de Nicaragua<sup>38</sup>

En Nicaragua, Save the Children se asoció con la Red de Gobiernos Municipales Amigos de la Niñez y las Comisiones Municipales de la Niñez y la Adolescencia para establecer concejos de participación infantil. Estos organismos permiten a niñas, niños y adolescentes organizarse en torno a sus intereses, defender sus derechos y presentar sus demandas a las autoridades locales. Algunas comisiones municipales promovieron explícitamente la inclusión de adolescentes con discapacidad; a fin de fortalecer la capacidad municipal de inclusión de la discapacidad, un municipio estableció una cuota del 25% para los niños con discapacidad.


Su participación en los concejos se reflejó en cambios positivos para los participantes y la comunidad en su conjunto. Niñas, niños y adolescentes con discapacidades que se incorporaron a los concejos han aprendido cuáles son sus derechos y a exigirlos, y también han aumentado su autoestima. Como titulares de derechos que son, pidieron a los órganos de la administración local y central que llevaran a cabo campañas de concienciación para cuestionar las actitudes discriminatorias, crear más espacios para que los niños con discapacidad expresaran sus opiniones y hacer frente a los obstáculos que impedían su participación. Sus familias también han adquirido más confianza en sus capacidades, al ver todo lo que pueden lograr.

En el ámbito comunitario, ha habido un mayor reconocimiento de ellos como titulares de derechos en lugar de receptores pasivos de apoyo. Se han formado vínculos más intensos entre los niños con discapacidad y los niños sin discapacidad. Su participación en concejos locales se ha mantenido e incluso ha aumentado, mientras que las autoridades municipales están más concienciadas acerca de las sus necesidades específicas y han respondido mejor a sus solicitudes de apoyo.

## Participación de los niños y los adolescentes

De acuerdo con la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño, UNICEF considera que los niños y adolescentes de todas las edades y capacidades, incluidos los más marginados, tienen derecho a expresar sus opiniones en todos los asuntos que les afecten y estas deben ser tenidas debidamente en cuenta, influir en la toma de decisiones y provocar cambios<sup>39</sup>.

**La participación de los niños y adolescentes no solo mejora la calidad y la pertinencia de nuestro trabajo, sino que también contribuye a su desarrollo personal y social, al ayudarles a desarrollar su independencia y contribuir a su capacidad de recuperación.**

 **Herramienta 8.3** Requisitos básicos para una participación de calidad de niños/as y adolescentes

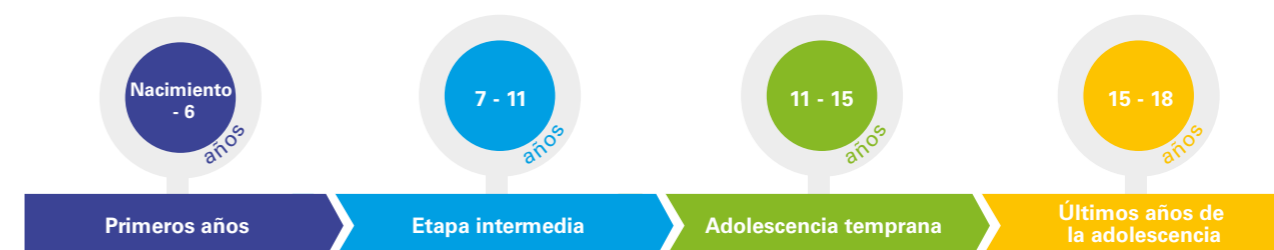
### Participación por edad

Las competencias y capacidades de los niños evolucionan a través de la experiencia directa y la participación significativa, que a su vez fomentan su desarrollo. Este ciclo que se refuerza a sí mismo es una parte esencial del motivo por el que resulta tan importante la participación de los niños y los adolescentes.

Las competencias cognitivas, emocionales, físicas y sociales de los niños se van desarrollando a lo largo de la vida, de forma paralela a sus necesidades, capacidades e intereses. Se desarrollan no solo a medida que crecen, sino también en relación con los recursos y espacios para la participación e interacción que se les da. En los programas, esto se traduce en la adopción de estrategias adaptadas para involucrar y consultar a los diferentes grupos de edad<sup>40</sup>.

La figura 8 muestra las etapas de desarrollo que atraviesa un niño desde el nacimiento hasta la edad adulta. Los grupos de edad correspondientes no son rígidos, ya que el paso de una etapa a otra es individual.

**Figura 8** Etapas de desarrollo de la infancia y la adolescencia



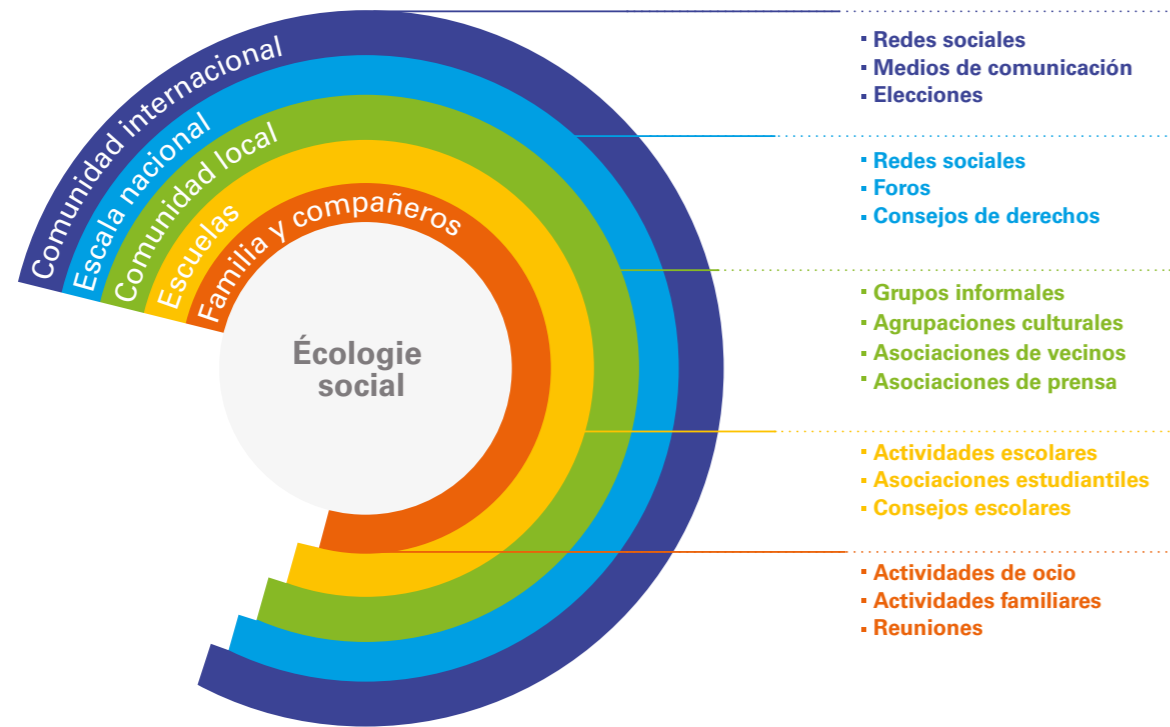
Las diferentes etapas de desarrollo y habilidades implican que el niño o adolescente podrá participar en espacios distintos y expresar en ellos sus puntos de vista y opiniones. Estos espacios deben tenerse en cuenta en la elaboración de programas e instrumentos para alentar la participación de los niños y respaldar el desarrollo de aptitudes relacionadas con el compromiso, el liderazgo y la independencia en los procesos de toma de decisiones.

A través de la participación en los espacios apropiados, y al ser escuchados por un público relevante, los niños y adolescentes pueden influir en la ecología social de sus comunidades (véase la figura 9). A medida que crezcan y sus capacidades vayan aumentando, sus oportunidades de participación se ampliarán, de los espacios privados a los públicos, y de la influencia local a la global.

<sup>38</sup> ODI (2018)

<sup>39</sup> Artículo 12, UN (1990)  
<sup>40</sup> UNICEF (2011)

**Figura 9** Oportunidades para la participación de niños y adolescentes a través de la ecología social<sup>41</sup>



## Estrategias para la implicación<sup>42</sup>

Los adultos desempeñan un papel fundamental a la hora de ayudar a los niños a crecer y desarrollarse. Nuestra función consiste, en última instancia, en empoderar a los niños y adolescentes para que pongan en marcha sus propias soluciones y tomen sus propias decisiones, siempre que sea posible.

Hoy en día, el uso de la tecnología y el entorno digital aumentan las oportunidades de participación. Muchos jóvenes se implican en los espacios digitales y en las redes sociales, expresándose y participando de maneras creativas, incluidos los blogs, los vlogs (videoblogs), la fotografía y las obras de arte.

Estas son algunas estrategias y plataformas para reforzar la participación de los adolescentes y los niños en diferentes esferas, desde los programas hasta los proyectos locales:

- **Respaldar** las consultas de alto nivel mediante la participación equitativa, representativa y apropiada de los adolescentes y los niños en los consejos, los procesos de paz y los planes de desarrollo y humanitarios.
- **Institucionalizar** las plataformas para la participación de los adolescentes en la gobernanza.
- **Apoyar** la implantación de redes autogestionadas.
- **Apoyar** los parlamentos, consejos y foros locales de niños y adolescentes.
- **Respaldar** proyectos comunitarios dirigidos por adolescentes y niños.
- **Involucrar** a los niños y adolescentes para que impartan actividades de capacitación y educación a sus coetáneos en materia de preparación práctica para la vida sobre las cuestiones que son importantes para ellos.
- **Establecer y promover** el uso de plataformas digitales (por ejemplo, U-Report) para influir en los procesos de toma de decisiones.

- **Introducir** mecanismos de retroalimentación y reclamos apropiados para su edad.
- **Alentar y apoyar** a los niños y adolescentes para que se expresen en los medios de comunicación, en conferencias y en reuniones.
- **Apoyar** a los niños y adolescentes para que elaboren sus propios informes independientes de monitoreo y evaluación.
- **Apoyar** a los niños y adolescentes para que lleven a cabo y dirijan proyectos de investigación y mapeo.
- **Revisar y probar** los materiales con los niños y adolescentes.
- **Usar** el edutretenimiento para ayudar a los más jóvenes a expresar sus opiniones y preferencias.

## El entorno propicio

Para que los niños y adolescentes participen de manera significativa, debemos establecer entornos en los que se fomente su contribución y empoderamiento.

Los elementos clave para facilitar la participación y los aspectos que deben considerarse son:<sup>43</sup>

- **Oportunidades:** ¿Qué oportunidades para la participación hemos generado? ¿Hemos facilitado la generación de oportunidades por parte de los propios niños y adolescentes?
- **Normas sociales:** ¿Qué factores limitan o propician su participación? ¿Cuáles son los obstáculos sociales y cómo podemos eliminarlos?
- **Toma de conciencia acerca de los derechos:** ¿Cómo podemos promover la toma de conciencia del derecho a participar entre los niños y adolescentes, sobre todo entre los que ya están marginados por razones de género, discapacidad o normas sociales y culturales?
- **Habilidades y capacidades:** ¿Cómo apoyamos a los niños y adolescentes en el desarrollo de sus habilidades y conocimientos, a fin de que puedan cuestionar, pronunciarse, expresar sus opiniones y tomar decisiones?
- **Leyes, políticas y mecanismos:** ¿Cómo podemos garantizar el respaldo a los derechos de los niños y los adolescentes? ¿Con quién podemos trabajar para asegurar que estos derechos sean respaldados por leyes, políticas y mecanismos, en los ámbitos nacional y local?

### Caja 15 Los adolescentes camboyanos evalúan las actividades patrocinadas por UNICEF<sup>44</sup>

En 2018, la oficina de UNICEF en Camboya llevó a cabo su primer examen utilizando un enfoque de evaluación dirigido por adolescentes para examinar el Aula Mágica, en la que se proyectan videos educativos, y los patios de recreo preescolares comunitarios, que ofrecen a los niños un lugar seguro en el que jugar.

Tres grupos de adolescentes de 15 a 19 años, con equilibrio étnico y de género, recibieron capacitación en la realización de evaluaciones mediante entrevistas y grupos focales de discusión. Los jóvenes recopilaron datos, analizaron los resultados y formularon recomendaciones. Un equipo de adultos encargado de la facilitación sintetizó sus evaluaciones en un informe de evaluación exhaustivo.

La participación y las aportaciones de estos jóvenes han mejorado los programas al hacerlos más inclusivos. Los adolescentes adquirieron además nuevas aptitudes, entre ellas más confianza y autoestima.

<sup>41</sup> UNICEF (2013a) (adaptado); UNICEF (2018a) (adaptado)  
<sup>42</sup> UNICEF (2020)

<sup>43</sup> UNICEF (2018c)  
<sup>44</sup> UNICEF (2018b)



## Salvaguardia

La salvaguardia es un elemento fundamental de la rendición de cuentas, y más aún con niños y adolescentes. Entre los riesgos a los que están expuestos los niños y adolescentes cabe citar:

- la violencia física o sexual;
- la explotación o el maltrato;
- el maltrato psicológico o las agresiones verbales;
- la explotación económica;
- no proporcionar seguridad física o psicológica;
- la desatención de las necesidades físicas, emocionales o psicológicas;
- prácticas culturales nocivas;
- violaciones de la privacidad.


Todas las personas que participen en actividades con niños y adolescentes, en la calidad que sea, deben cumplir con las normas y regulaciones en materia de salvaguardia, y es responsabilidad personal de cada uno cerciorarse de que así sea. Debe obtenerse el consentimiento de los niños y sus progenitores y cuidadores o tutores antes de participar en las actividades. Debe capacitarse al personal para que trate de manera profesional, efectiva y justa los informes, quejas y revelaciones de los niños y adolescentes, lo que incluye garantizar la remisión segura de la información a terceros (*véase el capítulo 3, “El código de conducta”*).

Las normas de salvaguardia de la infancia para el personal de UNICEF se aplican a todas las personas contratadas por UNICEF, al margen de si una persona trabaja o no directamente con niños, y también en los momentos en que se relaciona con niños y adolescentes fuera del lugar de trabajo<sup>45</sup>. Todo programa o actividad que implique la participación de niños debe ser supervisado por un coordinador y un equipo de protección de la infancia que conozcan la política y los procedimientos de salvaguardia de la infancia de UNICEF<sup>46</sup>, la estrategia de UNICEF para prevenir y responder a la explotación y los abusos sexuales y el acoso sexual<sup>47</sup>, y otros procedimientos locales pertinentes. El coordinador y el equipo de salvaguardia tienen la responsabilidad global de garantizar la seguridad y el bienestar de los niños y adolescentes en todo momento.

## Consentimiento informado

Al igual que ocurre con los adultos, la participación puede exponer a los niños y adolescentes a riesgos. Es imprescindible obtener el consentimiento informado antes de interactuar con ellos.

Los progenitores, cuidadores o tutores deben recibir una información escrita o verbal acerca de la actividad prevista, para que puedan tomar una decisión informada sobre si desean o no que su hijo participe. Deben ser conscientes de que pueden denegar la autorización. Los propios niños y adolescentes también deben tener la oportunidad de dar su consentimiento para participar en la actividad o programa y estar bien informados sobre lo que implica. Siempre se debe registrar el consentimiento por escrito, de forma digital o como grabación.

 *Herramienta 8.4 Formulario de consentimiento informado*  
*Herramienta 8.5 Formulario de consentimiento el procesamiento de datos personales*

<sup>45</sup> UNICEF (2016)

<sup>46</sup> UNICEF (2016)

<sup>47</sup> UNICEF (2019b)

## Responder a las preocupaciones

Las preocupaciones acerca de abusos, según las normas de UNICEF, son las sospechas razonables de que un miembro de UNICEF ha participado en la explotación sexual o el maltrato de un niño, u otras conductas que hayan causado o puedan causar daño a un niño.

Si un niño desea dar a conocer cualquier preocupación acerca de abusos o daños, esta debe ser registrada por escrito y transmitida de acuerdo con los procedimientos establecidos. Todo el personal y los socios que trabajan con niños deben saber cómo registrar y remitir los casos de forma segura. Deben existir directrices claras acerca de las remisiones seguras a terceros.

## Concienciación acerca de los traumas y las adversidades

Cuando se trabaja con niños y adolescentes en contextos humanitarios y de desarrollo, es vital ser consciente de los traumas y las adversidades que han padecido. Las respuestas individuales a los traumas o las adversidades varían y se manifiestan a través de una gran variedad de formas de desarrollo, físicas y psicológicas, algunas de las cuales pueden ser inesperadas. No se debe emitir juicio alguno: los niños que han sufrido angustia y traumas necesitan apoyo especializado. Cualquier programa o actividad en la que participen debe adaptarse para contemplarlo.

## Recursos útiles para el Capítulo 8

(los recursos clave se destacan en negrita)

ACNUR (2012) "Listen and Learn: Participatory Assessment with Children and Adolescents". Disponible en: [www.unhcr.org/protection/children/50f6d1259/listen-learn-participatory-assessment-children-adolescents.html](http://www.unhcr.org/protection/children/50f6d1259/listen-learn-participatory-assessment-children-adolescents.html)

**ADACAP (2015) Minimum Standards for Age and Disability Inclusion in Humanitarian Action.** Disponible en: <https://reliefweb.int/report/world/minimum-standards-age-and-disability-inclusion-humanitarian-action>

**ALNAP y URD Group (2009) Participation Handbook for Humanitarian Field Workers.** Disponible en: [www.urd.org/en/publication/participation-handbook-for-humanitarian-field-workers/](http://www.urd.org/en/publication/participation-handbook-for-humanitarian-field-workers/)

IASC (2017) "Recommendations that promote effective participation of people affected by crisis in humanitarian decisions and incentivize participation as a way of working for GB signatories". Disponible en: [https://interagencystandingcommittee.org/system/files/final\\_participation\\_revolution\\_workstream\\_reccomendations.pdf](https://interagencystandingcommittee.org/system/files/final_participation_revolution_workstream_reccomendations.pdf)

Instituto de Derechos Humanos de Dinamarca (2012) *AAAQ toolbox*. Disponible en: [www.humanrights.dk/projects/aaaq-toolbox](http://www.humanrights.dk/projects/aaaq-toolbox)

Naciones Unidas (2006) *Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad*. Disponible en: [www.ohchr.org/EN/HRBodies/CRPD/Pages/ConventionRightsPersonsWithDisabilities.aspx](http://www.ohchr.org/EN/HRBodies/CRPD/Pages/ConventionRightsPersonsWithDisabilities.aspx)

ODI (2018) "Adolescents with disabilities: Enhancing resilience and delivering inclusive development". Disponible en: [www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/resource-documents/12323.pdf](http://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/resource-documents/12323.pdf)

**Plan International (2019) Guidelines for Consulting with Children & Young People with Disabilities.** Disponible en: <https://plan-international.org/publications/guidelines-consulting-children-and-young-people-disabilities>

Save the Children (2010) *Putting children at the centre: A practical guide to children's participation*. Disponible en: <https://resourcecentre.savethechildren.net/node/3583/pdf/3583.pdf>

**Save the Children (2013) Children's participation in the analysis, planning and design of programmes.** Disponible en: <https://resourcecentre.savethechildren.net/library/childrens-participation-analysis-planning-and-design-programmes-guide-save-children-staff>

Save the Children (2016) *A youth participation best practice toolkit*. Disponible en: [https://resourcecentre.savethechildren.net/node/12409/pdf/2016\\_rb\\_toolkit\\_part\\_01\\_w205xh297\\_s1-14og73-74\\_web.pdf](https://resourcecentre.savethechildren.net/node/12409/pdf/2016_rb_toolkit_part_01_w205xh297_s1-14og73-74_web.pdf)

UN (1990) *Convención sobre los Derechos del Niño de las Naciones Unidas*. Disponible en: <https://www.unicef.es/causas/derechos-ninos/convencion-derechos-ninos>

UNICEF (2003) *Estado Mundial de la Infancia*. Disponible en: [https://www.unicef.org/spanish/publications/files/pub\\_sowc03\\_sp.pdf](https://www.unicef.org/spanish/publications/files/pub_sowc03_sp.pdf)

UNICEF (2011) *Communicating with Children: Principles and practices to nurture, inspire, educate and heal*. Disponible en: [www.unicef.org/cwc/](http://www.unicef.org/cwc/)

UNICEF (2013a) *Investigación ética con niños*. Disponible en: [https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/ERIC-compendium-ES\\_LR.pdf](https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/ERIC-compendium-ES_LR.pdf)

**UNICEF (2013b) ¡Queremos que nos tengan en cuenta! Incorporar a niñas y niños con discapacidad en la toma de decisiones que afectan sus vidas.** Disponible en: [https://www.unicef.org/disabilities/files/take-us-seriously\\_spanish\\_r1.pdf](https://www.unicef.org/disabilities/files/take-us-seriously_spanish_r1.pdf)

UNICEF (2014) "Enfoques participativos". Disponible en: <https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/MB5ES.pdf>

UNICEF (2016) *Policy on Conduct Promoting the Protection and Safeguarding of Children*. Disponible en: <https://www.unicef.org/supply/documents/policy-conduct-promoting-protection-and-safeguarding-children>

**UNICEF (2018a) UNICEF Programme Guidance for the Second Decade: Programming with and for adolescents.** Disponible en: [www.unicef.org/media/57336/file](http://www.unicef.org/media/57336/file)

UNICEF (2018b) "Voices from the Field: Engaging adolescent evaluators to review UNICEF Cambodia activities". Disponible en: [www.unicef.org/evaldatabase/files/VFF-ALE\\_Cambodia2019.pdf](http://www.unicef.org/evaldatabase/files/VFF-ALE_Cambodia2019.pdf)

UNICEF (2018c) *Conceptual Framework for Measuring Outcomes of Adolescent Participation*. Disponible en: [www.unicef.org/media/59006/file](http://www.unicef.org/media/59006/file)

UNICEF (2018d) "Children's Participation in the Work of NHRIs". Disponible en: [www.unicef.org/eca/sites/unicef.org/eca/files/2019-02/NHRI\\_Participation.pdf](http://www.unicef.org/eca/sites/unicef.org/eca/files/2019-02/NHRI_Participation.pdf)

UNICEF (2019a) "Procedure for a Child Safeguarding Framework" DFAM/PROCEDURE/2019/009. Disponible en: [www.unicef.org/media/65336/file/GP-2020-Phase-II-Programme-Document.pdf](http://www.unicef.org/media/65336/file/GP-2020-Phase-II-Programme-Document.pdf)

UNICEF (2019b) *Estrategia de UNICEF para prevenir la explotación y el abuso sexuales y el acoso sexual*. Disponible en: <https://www.unicef.org/es/media/67816/file>

UNICEF (2019c) "Availability, Accessibility, Acceptability and Quality Framework: A tool to identify potential barriers to accessing service in humanitarian settings". Disponible en: <https://gbvguidelines.org/wp/wp-content/uploads/2019/11/AAAQ-framework-Nov-2019-WEB.pdf>

UNICEF (2019d) Blog en materia de innovación: "The Birds, the Bees, and now 'Shnet'!". Disponible en: <https://blogs.unicef.org/blog/birds-bees-now-shnet/>

**UNICEF (2020) Engaged and Heard! Guidelines on Adolescent Participation and Civic Engagement.** Disponible en: <https://www.unicef.org/media/73296/file/ADAP-Guidelines-for-Participation.pdf>

UNICEF & NRC (2020) *IASC Guidelines on Working with and for Young People in Humanitarian and Protracted Crises (forthcoming)*. Disponible en: [www.youthcompact.org](http://www.youthcompact.org)

## Capítulo 9

# MECANISMOS DE RETROALIMENTACIÓN Y RECLAMOS

Sin mecanismos eficaces de retroalimentación y reclamos, no podremos estar plenamente sujetos a la rendición de cuentas por nuestra respuesta a las personas y comunidades a las que nos debemos. En este capítulo se explica cómo crear y poner en marcha un mecanismo inclusivo y accesible.

## Estar dispuestos a escuchar

Una piedra angular de la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas es garantizar que se escuchen sus opiniones y reclamaciones y se actúe en consecuencia, de tal modo que los programas y las respuestas sean eficaces, pertinentes y no hagan daño. Para que esto suceda, tenemos que contar con sistemas específicos que permitan a las comunidades compartir sus puntos de vista y opiniones de manera segura, y debemos recopilar, analizar y utilizar correctamente la información que recibimos.

Es fundamental garantizar que todo el personal implicado en los programas implemente sistemáticamente esos mecanismos. UNICEF y sus socios deben estar abiertos a recibir todas las sugerencias que puedan aportar las poblaciones afectadas, tanto a través de mecanismos específicos como en circunstancias más informales. Debe capacitarse al personal para que reciba de buen grado las opiniones expresadas y les dé respuesta: las sugerencias representan una oportunidad para las labores de incidencia, la transparencia y la mejora.

Una cosa que hay que tener en cuenta es que en muchas culturas no siempre es algo habitual hacer sugerencias y recibirlas, y menos aún formular quejas y reclamaciones: por lo tanto, utilizar un mecanismo puede considerarse como algo artificial, impuesto y no orgánico. **El establecimiento de mecanismos requiere comprender qué es lo que mejor funciona para las comunidades, fomentar la confianza y familiarización con los mecanismos, así como desarrollar aptitudes para utilizarlos.** Un mecanismo de retroalimentación y reclamos que funcione bien puede proporcionar información relevante sobre:

- la calidad y la pertinencia de los servicios, proyectos o suministros;
- el acceso a los servicios por parte de las poblaciones afectadas;
- el desempeño institucional, incluso mediante el comportamiento del personal y los socios;
- nuestra capacidad de respuesta;
- los niveles de satisfacción; y
- los rumores y la desinformación.

Mediante el uso de la información que proporciona el mecanismo podremos estar más sujetos a la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas. Las etapas de implementación de un mecanismo eficaz son:

- **acordar las características principales del mecanismo**, incluidos los canales que vayan a utilizarse y los protocolos;
- **establecer el proceso para gestionar la recepción de quejas e informes**; e
- **integrar las quejas y retroalimentación con las actividades periódicas de monitoreo y evaluación**, de modo que sirvan de base para el diseño y la implementación de los programas.

## Acordar las características principales

El establecimiento de los mecanismos de retroalimentación y reclamos requiere un tiempo. Los pasos clave son:

- **Conseguir el apoyo de los líderes** para garantizar que el mecanismo cuente con los recursos adecuados y se promueva.
- **Sensibilizar al personal**, para que todos asuman el mecanismo como propio y entiendan cuál es su papel en él.
- **Colaborar entre sectores**, para reducir las duplicidades y la confusión entre los diferentes servicios (*véase el capítulo 13*).
- **Consultar a las poblaciones afectadas** sobre las diferentes características del mecanismo para asegurarse de que se comprenda, se acepte y se confíe en él.
- **Elegir canales de comunicación** que se ajusten a las preferencias de la población local y a los contextos socioculturales, incluidos los idiomas que se hablen, y que sean accesibles para los diferentes grupos, incluidos los niños.
- **Considerar cuáles son los obstáculos para el acceso al mecanismo** y cómo es posible superarlos.
- **Identificar las herramientas adecuadas** para cada etapa del ciclo de gestión de las sugerencias: recopilación y gestión de datos, análisis, visualización y elaboración de informes (*véase el capítulo 11*).
- **Elaborar procedimientos operativos y directrices** en materia de ética, confidencialidad y tratamiento de datos.
- **Establecer un sistema de remisión sólido y seguro** para las reclamaciones relacionadas con la explotación y los abusos sexuales, la violencia de género y el fraude, incluso mediante el mantenimiento de una lista actualizada de los proveedores de servicios locales, que contemple también los servicios para los niños y adultos supervivientes de la explotación y los abusos sexuales.
- **Formar al personal** en las normas de comportamiento requeridas para tratar con los usuarios del mecanismo.
- **Dar a conocer el mecanismo**, asegurándose de que la gente entienda su finalidad, pueda acceder a él y sepa qué esperar cuando lo utilice.

### Caja 16 Centros de información y retroalimentación en Bangladesh<sup>48</sup>

Una evaluación rápida multisectorial había puesto de relieve la necesidad inmediata de disponer de mecanismos para remitir a las comunidades de Cox's Bazar, en concreto a las mujeres rohinyá, a los servicios pertinentes. En respuesta a ello, UNICEF estableció 12 centros de información y retroalimentación.

Los centros están situados estratégicamente en los asentamientos rohinyá para subsanar las deficiencias en materia de suministro de información e interacción con las comunidades afectadas y de acogida. Cuentan con el apoyo de voluntarios de la comunidad que participan en entrevistas y conversaciones presenciales, así como en la facilitación de emisiones de radio y debates comunitarios.

Los centros registran todas las sugerencias utilizando la aplicación Open Data Kit de la oficina de UNICEF en Bangladesh para digitalizar los datos, lo que ha posibilitado el intercambio de datos en tiempo real.

En 2018, casi 80.000 personas visitaron los centros para obtener información o dar sus opiniones. Esto se tradujo en una mejora de las relaciones con las poblaciones afectadas y aumentó la credibilidad y la reputación de UNICEF entre la comunidad local.

<sup>48</sup> UNICEF (2017)

## Decidir los canales de comunicación

Un solo tipo de canal nunca va a ajustarse plenamente a los diversos grupos que conformen la población afectada. Por lo tanto, es preferible utilizar distintos canales de comunicación, en función de las preferencias de la población y el contexto. Cuando vaya a tomarse una decisión al respecto, debe tenerse en cuenta la disponibilidad, la aceptabilidad, la confianza y la facilidad de uso de los diferentes canales. Lo mejor suele ser una combinación de canales analógicos y digitales, ya que aumenta las posibilidades de llegar a la mayoría de los grupos.

Deben contemplarse las repercusiones sobre los recursos de los canales que se utilicen: por ejemplo, los teléfonos de asistencia exigen contar con personal capacitado para atender las llamadas, y la recopilación de datos en papel por parte de los voluntarios requiere tiempo para introducir la información en una hoja de cálculo (véase la tabla 12, capítulo 7).

## Gestión de las sugerencias y reclamaciones

Una vez que el mecanismo está ya en marcha, las preguntas, sugerencias y reclamos se gestionan de acuerdo con procedimientos preestablecidos, y se recopilan, analizan y comparten los datos. Cuando las sugerencias y reclamos indican que algo no funciona bien, se adoptan medidas correctivas. Algunos tipos de sugerencias (rumores, percepciones) también son importantes para fundamentar nuestro análisis, pero no requieren una gestión individual de los casos. La acción final consiste en “cerrar el circuito de las sugerencias” informando a las personas que las han hecho sobre las medidas adoptadas para mejorar las cosas (véase la figura 10).

Herramienta 9.1 Diagrama de flujo de la retroalimentación  
Herramienta 9.2 Formulario para recolectar retroalimentación

### Caja 17 Mecanismo de retroalimentación y reclamos en el Líbano

La oficina de UNICEF en el Líbano desarrolló un mecanismo de retroalimentación y reclamos para la educación en situaciones de emergencia. Un centro de llamadas, con personal de UNICEF, contaba con el apoyo de un equipo de socios capacitados en materia de educación, que pudieron responder con rapidez a los casos complicados.

Se establecieron un portal y un panel en línea para el monitoreo en tiempo real de distintos indicadores. Entre las categorías figuraban las de las niñas y las mujeres, lo que ayudó a determinar cuáles eran las razones de la baja escolarización de las niñas y las actitudes de los progenitores con respecto a la educación.

Después de que se llevase a cabo una intervención para mejorar las tasas de escolarización, el monitoreo indicó un aumento del 40% en la demanda de educación entre las comunidades destinatarias.

El análisis de las sugerencias también se convirtió en un recurso fundamental para solicitar al personal directivo recursos que pudiesen respaldar los programas de educación. Se asignó asimismo un presupuesto al centro de llamadas para el plan de trabajo del ejercicio siguiente. Durante la segunda fase, la titularidad del mecanismo de retroalimentación y reclamos se transfirió al Ministerio de Educación.

Figura 10 Pasos del circuito de gestión de las sugerencias

### RECEPCIÓN Y GESTIÓN DE LAS SUGERENCIAS Y LOS RECLAMOS

- **Registrar las sugerencias** y los reclamos en una herramienta vinculada a una base de datos centralizada, utilizando categorías predefinidas (por ejemplo, calidad de los servicios, quejas, percepciones, rumores).
- **Abordar los casos** que puedan tratarse de inmediato (específicos para cada sector).
- **Remitir aquellos que sean sensibles** (los relativos a explotación y abusos sexuales, fraude, corrupción, etc.) utilizando el protocolo de remisión y las vías establecidas.

### ANÁLISIS Y DIVULGACIÓN DE DATOS

- **Depurar la información** para eliminar los registros corruptos o inexactos, si es necesario.
- **Analizar los datos** y extraer las tendencias importantes.
- **Visualizar los datos** mediante un panel en tiempo real.
- **Identificar los problemas** y las posibles soluciones.
- **Informar de los resultados**, utilizando imágenes y descripciones para una mayor claridad.
- **Difundir los resultados** entre el personal directivo superior, de forma ideal como un tema permanente en las reuniones de la dirección.

### FUNDAMENTACIÓN DE DECISIONES

- **Discutir las tendencias**, los problemas y las soluciones.
- **Acordar medidas** para responder a las sugerencias, por ejemplo, cambiar aquellas actividades que no funcionen.
- **Asignar** tiempo, funciones y responsabilidades, y tiempos de ejecución para garantizar que las medidas correctivas se apliquen a corto plazo.
- **Utilizar los resultados para fundamentar** el próximo ciclo de planificación.
- **Utilizar los resultados en incidencia** con los donantes, los gobiernos y otras partes interesadas.

### PASO A LA ACCIÓN Y CIERRE DEL CICLO

- **Hacer** un seguimiento de la forma en que se han tratado las sugerencias, también respecto a las remisiones.
- **Hacer** un seguimiento de como se están adaptando los programas como respuesta a las sugerencias.
- **Comunicar las respuestas** y las medidas adoptadas a las poblaciones afectadas.
- **Evaluar el mecanismo de retroalimentación y reclamos** para asegurarse de que sea representativo de la población y de que se está actuando adecuadamente en relación con las preocupaciones que se plantean.



## Establecimiento de protocolos

Es probable que las poblaciones afectadas utilicen el mismo canal para las sugerencias y reclamaciones, de modo que es importante garantizar que el mecanismo sea suficientemente confidencial, fiable y de confianza para que las quejas se puedan tramitar lo más rápido posible, incluidas aquellas sensibles, como las relacionadas con la explotación y los abusos sexuales. Si no se dan estas condiciones, habrá que introducirlas.

Las sugerencias son información positiva, negativa o neutral que transmite una persona afectada, y se escuchan y se actúa al respecto, pero las reclamaciones expresan descontento, insatisfacción y preocupación acerca de algo o de alguien, por lo que se les debe prestar especial atención.

### Mecanismos de remisión

Las sugerencias relativas a UNICEF pueden tratarse directamente y, por lo general, se referirán a un sector específico. Cuando las sugerencias estén relacionadas con la labor de otras organizaciones, existen sólidos sistemas de remisión entre diferentes sectores, organizaciones y gobiernos para garantizar que nada se pase por alto o se pierda u olvide. Aunque recibamos una sugerencia que no esté relacionada con los programas que gestiona directamente UNICEF, es importante que la escuchemos de todas formas y cerremos el circuito de las sugerencias (véase la figura 9 más arriba).

Si por algún motivo la remisión no es posible, debe explicarse de forma transparente y honesta. Debe agradecerse la información que se ha dado y explicar por qué no puede resolverse en ese momento. Si bien es posible que no estemos en condiciones de abordar directamente la sugerencia, podemos utilizar nuestra influencia a fin de presionar para que otros socios o los gobiernos le den una solución.

### Protección de datos<sup>49</sup>

Las organizaciones responsables del tratamiento de datos personales deben garantizar la seguridad y la privacidad de todas y cada una de las personas que proporcionen sugerencias. Estos son los pasos que deben seguirse:

- **Asignar** un coordinador de la protección de datos capacitado y cualificado que se encargue de implementar, hacer un seguimiento y evaluar las medidas de protección de datos.
- **Realizar** una valoración del impacto en la privacidad para identificar y minimizar los riesgos en materia de protección de datos.
- **Formular** estrategias de mitigación del riesgo.
- **Establecer** acuerdos formales con los socios y terceros sobre la forma en que se protegerán los datos.
- **Capacitar** al personal y a los socios en materia de protección de datos.
- **Concienciar** a las poblaciones afectadas sobre sus derechos en relación con los datos personales y el consentimiento informado.
- **Asignar** categorías de consentimiento para los diferentes tipos de datos recopilados y los datos a los que se hace referencia, de modo que se protejan aquellos más sensibles.

<sup>49</sup> Para obtener más información sobre la protección de datos, véase el capítulo 11.

### Consejos sobre las sugerencias

- **No recopilar** más información de la que se pueda tramitar.
- **No duplicar** los mecanismos de retroalimentación y reclamos, ya que podría causar frustración y fatiga.
- **Utilizar** diferentes canales de comunicación para llegar a una gran variedad de personas y comunidades.
- **Incluir** mecanismos que resulten accesibles para los grupos infrarrepresentados y vulnerables: niñas, niños, mujeres, personas con discapacidad y personas que se encuentran social o geográficamente alejadas.
- **Actuar** y, si no es posible, explicar por qué abiertamente y con franqueza.

## Garantizar que se actúe en respuesta a las sugerencias

Para que sean eficaces, los mecanismos de retroalimentación y reclamos deben estar estrechamente vinculados a los procesos de toma de decisiones y recibir el pleno apoyo de los líderes. **Para ello es necesario implantar una cultura institucional en la que las sugerencias y las reclamaciones no se perciban como críticas, sino más bien como una forma de mejorar y fortalecer nuestros programas.** Esto significa también que deben analizarse y difundirse periódicamente los datos generados por los mecanismos de retroalimentación y reclamos. Además, se debe alentar al personal a adoptar enfoques innovadores y flexibles basados en las sugerencias recibidas. La creación de un entorno de este tipo puede aumentar la frecuencia con la que el personal recopila, utiliza y responde a las sugerencias y, en última instancia, contribuir a mejorar la calidad y eficacia de nuestros programas<sup>50</sup>.

Para que esto suceda, hará falta:

- **Promover** un enfoque de gestión adaptativa, garantizando que el diseño de los programas y planes contemple la flexibilidad necesaria para ajustar las actividades como respuesta a las sugerencias. Tener hitos para el análisis de las sugerencias y la corrección del rumbo permitirá que este aspecto se integre en nuestro trabajo.
- **Establecer** procedimientos para adoptar medidas inmediatas cuando las sugerencias indiquen la existencia de problemas urgentes.
- **Asegurarse** de que la corrección del rumbo sea transparente: todos, incluidas las poblaciones afectadas, deben entender que está fundamentada en pruebas y su objetivo es mejorar la situación.
- **Abogar** por una financiación flexible por parte de los donantes, para permitir una corrección continua del rumbo, y garantizar que las intervenciones sigan siendo pertinentes y apropiadas.
- **Utilizar** las sugerencias como un instrumento poderoso a la hora de sustentar nuestros argumentos ante los donantes, los gobiernos y otras partes interesadas al promover la financiación y la implementación de los programas.

<sup>50</sup> IRC y CDA (2018)

## Recursos útiles para el Capítulo 9

(los recursos clave se destacan en negrita)

Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y Ground Truth Solutions (2018) *How to establish and manage a systematic community feedback mechanism*. Disponible en: [https://media.ifrc.org/ifrc/wp-content/uploads/sites/5/2018/06/IFRC\\_feedback-mechanism-with-communities\\_ok\\_web.pdf](https://media.ifrc.org/ifrc/wp-content/uploads/sites/5/2018/06/IFRC_feedback-mechanism-with-communities_ok_web.pdf)

**Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (2019) "Feedback Starter Kit"**.

Disponible en: <https://media.ifrc.org/ifrc/document/tool-15-feedback-starter-kit/>

**Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (2020) "Hotline in a Box"**.

Disponible en: [www.communityengagementhub.org/wp-content/uploads/sites/2/2020/03/200325\\_Full-toolkit.pdf](http://www.communityengagementhub.org/wp-content/uploads/sites/2/2020/03/200325_Full-toolkit.pdf)

IASC (2016) *Guía de mejores prácticas: Mecanismos interinstitucionales de denuncia comunitaria*. Disponible en: <https://interagencystandingcommittee.org/accountability-affected-populations-including-protection-sexual-exploitation-and-abuse/documents-50>

IRC y CDA (2018) "Feedback to Action: Strategies to improve the use of feedback in programmatic decision-making".

Disponible en: <https://cdacollaborative.org/publication/strategies-improve-use-feedback-programmatic-decision-making/>

**Plan International (2019) Mecanismos de retroalimentación adaptados a la niñez: guía y kit**. Disponible en: <https://plan-international.org/publications/child-friendly-feedback-mechanisms-guide-and-toolkit>

PMA (2016) *WFP Guide to Personal Data Protection and Privacy*. Disponible en: <https://docs.wfp.org/api/documents/e8d24e70cc11448383495caca154cb97/download/>

Proyectos de aprendizaje colaborativo de CDA (2012) *Time to Listen: Hearing people on the receiving end of international aid*. Disponible en: [www.alnap.org/help-library/time-to-listen-hearing-people-on-the-receiving-end-of-international-aid](http://www.alnap.org/help-library/time-to-listen-hearing-people-on-the-receiving-end-of-international-aid)

UNICEF (2017) *C4D in Humanitarian Action: Rohingya Emergency Response: Information feedback centres strengthen community feedback mechanisms*. Disponible en: [www.unicef.org/cbsc/files/C4D\\_in\\_Humanitarian\\_Action\\_Case\\_Study\\_Bangladesh\\_Rohingya\\_IFCs\\_2017.pdf](http://www.unicef.org/cbsc/files/C4D_in_Humanitarian_Action_Case_Study_Bangladesh_Rohingya_IFCs_2017.pdf)

UNICEF (2018) "Discussion Paper: Operational-level grievance mechanisms fit for children". Disponible en: [www.unicef.org/csr/css/DISCUSSION\\_PAPER\\_GRIEVANCES\\_final.pdf](http://www.unicef.org/csr/css/DISCUSSION_PAPER_GRIEVANCES_final.pdf)

UNICEF & GOVLAB (2019) "Responsible Data for Children: Synthesis report". Disponible en: [www.thegovlab.org/static/files/publications/rd4c-report.pdf](http://www.thegovlab.org/static/files/publications/rd4c-report.pdf)

## Capítulo 10

# PROTECCIÓN CONTRA LA EXPLOTACIÓN Y LOS ABUSOS SEXUALES Y AAP

UNICEF ha de rendir cuentas de la conducta de todo su personal, una responsabilidad que adquiere toda su magnitud en la protección contra la explotación y los abusos sexuales. En el presente capítulo analizamos cómo podemos reforzar nuestra labor en este ámbito esencial.

## Nuestro compromiso con la protección contra la explotación y los abusos sexuales

UNICEF se compromete a crear entornos donde las poblaciones estén a salvo, sean respetadas por el personal humanitario y de desarrollo y puedan acceder a la protección y la asistencia que necesitan sin temor a sufrir explotación y abusos sexuales (EAS). Este compromiso se fundamenta en el Boletín del Secretario General de las Naciones Unidas sobre "Medidas especiales de protección contra la explotación y el abuso sexuales"<sup>51</sup> y los compromisos conexos del Comité Permanente entre Organismos (IASC)<sup>52</sup>, entre ellos los Seis principios básicos del IASC contra la explotación y el abuso sexuales<sup>53</sup>.

UNICEF ha elaborado una serie de documentos en los que plasma su compromiso y liderazgo en este ámbito, tales como la Estrategia de UNICEF para prevenir y combatir la explotación y el abuso sexuales y el acoso sexual<sup>54</sup> y la Política de conducta de UNICEF en favor de la protección y la salvaguardia de los niños<sup>55</sup>.

Muchas organizaciones, entre las que se encuentra UNICEF, han designado coordinadores y expertos técnicos de protección contra la explotación y los abusos sexuales (PEAS) que velan por que los programas en los países apliquen medidas de PEAS. Los coordinadores asumen responsabilidades clave como el desarrollo de sistemas internos, la capacitación y concienciación del personal y la coordinación con otros actores pertinentes. Si no se designa un coordinador, sus funciones y responsabilidades deberán asignarse de forma sólida y sistemática en la organización, por ejemplo, a directivos, departamentos de recursos humanos y funcionarios.

 **Herramienta 10.1** Guía práctica y caja de herramientas sobre PSEA

## Normas de conducta

La explotación y los abusos sexuales y el acoso sexual de las poblaciones afectadas constituyen una vulneración inaceptable de derechos humanos básicos y una profunda traición a los valores fundamentales de UNICEF.

Igual de inaceptable es el acoso sexual a otros miembros del personal humanitario. Ambas conductas son motivo de terminación de la relación de trabajo.

<sup>51</sup> Naciones Unidas (2003)

<sup>52</sup> IASC (2017)

<sup>53</sup> IASC (2019)

<sup>54</sup> UNICEF (2019)

<sup>55</sup> UNICEF (2016)

El personal de UNICEF es responsable de regular su conducta, y se espera que promueva una cultura institucional basada en la atención, el respeto, la integridad, la confianza y la rendición de cuentas que desaliente las infracciones. Por este motivo, todo el personal debe atenerse a las normas de conducta de las Naciones Unidas, entre ellas la prohibición de la explotación y los abusos sexuales, y recibir capacitación en PEAS.

El objetivo de la PEAS consiste en crear un entorno en el que las poblaciones afectadas estén a salvo, sean respetadas y puedan acceder a la protección y la asistencia que necesitan sin temor a sufrir ninguna forma de explotación o abuso. Al crear sistemas institucionales y concienciar al personal y las poblaciones afectadas sobre la PEAS, las organizaciones sientan las bases para aumentar la eficacia de las denuncias de las infracciones y la respuesta a ellas. Asimismo, contar con estructuras eficaces de denuncia y respuesta puede servir como medida de prevención, por ejemplo, al alentar a los supervivientes y testigos a denunciar las infracciones o ayudar a disuadir a perpetradores potenciales.

## La protección contra la explotación y los abusos sexuales y la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas –

La PEAS contribuye a la agenda más amplia de rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas (AAP) al garantizar que las organizaciones y su personal utilizan sus competencias de forma ética y responsable. Asimismo, los enfoques de AAP impulsan la PEAS al garantizar que las poblaciones afectadas saben qué pueden esperar de los actores humanitarios y tienen acceso a canales de confianza para hacer llegar sus reclamaciones. La PEAS y la AAP están conectadas entre sí y se complementan y refuerzan mutuamente (véase la figura 11).

Figura 11 Vínculos entre la PEAS y la AAP<sup>56</sup>



<sup>56</sup> IASC (2018b) (adaptado)

## Impulsar la PEAS mediante enfoques centrados en las personas

Los vínculos entre la AAP y la PEAS adquieren una especial relevancia en la puesta en común de información y las denuncias a través de los mecanismos de retroalimentación y reclamos.

### Puesta en común de información

Las poblaciones afectadas han de conocer las normas de conducta que el personal debe respetar, así como su derecho a pedir cuentas a las organizaciones por sus actos. Las organizaciones tienen la responsabilidad de informar a las poblaciones afectadas para que:

- entiendan en qué consiste la EAS, por qué es peligrosa, cuáles son sus derechos y cómo la gestionan las organizaciones;
- sean plenamente conscientes de qué conducta deben esperar del personal de la organización;
- sepan cómo denunciar incidentes y cómo gestionan tales denuncias las organizaciones (p. ej., seguridad, confidencialidad, asistencia); y
- pueden influir en la puesta en marcha de políticas de PEAS y mecanismos de denuncia (p. ej., canales preferentes de comunicación, acceso, etc.).

En este sentido, es preciso llegar a las niñas, niños, mujeres, las personas con discapacidad y otros grupos vulnerables. Informar debidamente a la población sobre los mecanismos de denuncia de la EAS genera confianza en el sistema.

### Mecanismos de denuncia de explotación y abusos sexuales

Denunciar la EAS es fundamental para garantizar que todas las personas supervivientes de la EAS y la violencia de género reciben una asistencia adecuada y poner fin a la impunidad. Los supervivientes y testigos pocas veces hablan de la EAS por miedo a las posibles consecuencias (p. ej., perder las ayudas o sufrir represalias) y por la falta de canales de denuncia adecuados. En muchos contextos, los supervivientes se topan con obstáculos para denunciar, entre otros barreras físicas, culturales, lingüísticas o relacionadas con la seguridad. La escalada de las tensiones sociales, el quebrantamiento de las normas sociales, la falta de intimidad (p. ej., en aglomeraciones en entornos de desplazamiento o con refugiados) y otros factores agravan a menudo las barreras físicas o psicológicas para presentar denuncias en contextos de emergencia.

Diseñar e implementar estructuras eficaces de denuncia es una prioridad esencial que puede minimizar o eliminar algunas de estas barreras. Para ello es importante conocer los diversos tipos de mecanismos de retroalimentación y reclamos disponibles y cómo pueden utilizarse para que todos los niños, adolescentes y personas adultas puedan acceder a un mecanismo de denuncia seguro, con perspectiva de género, adaptado a la infancia y apropiado al contexto.

Los mecanismos de denuncia de la EAS han de basarse en las preferencias y los puntos de vista de las propias poblaciones afectadas, incluidos los grupos más marginados. Asimismo, deben servirse de distintos canales de comunicación que den cabida al mayor número posible de destinatarios (véanse la Tabla 12 y los capítulos 7 y 9).

## Principios básicos para la eficacia de los mecanismos de denuncia

Cuatro principios básicos sustentan la eficacia y la fiabilidad de los mecanismos de denuncia, que deben ser:

- **seguros:** ha de asegurarse que los procedimientos de remisión y las medidas de protección restringen el acceso a las denuncias de incidentes, almacenando toda la documentación de manera segura, por ejemplo, utilizando contraseñas robustas y encriptación en las computadoras y guardando bajo llave los registros impresos;
- **confidenciales:** los informantes deben tener la opción de presentar denuncias anónimas; asimismo, han de seguirse prácticas rigurosas de intercambio de información, por ejemplo, limitando el número de personas con acceso a las denuncias y velando por que la información presentada se codifique y redacte de tal manera que no sea posible identificar a las personas involucradas, así como manteniendo la información de carácter personal al margen de las denuncias de incidentes;
- **transparentes:** antes de tramitar la denuncia ha de obtenerse el consentimiento informado del denunciante, a quien se le debe explicar cómo se compartirá la información, con quién y con qué propósito, por ejemplo, para las investigaciones y la prestación de asistencia a los supervivientes; y
- **accesibles:** los mecanismos de denuncia han de resultar sencillos y liberarse de todo obstáculo para su uso, como, por ejemplo, los lingüísticos o los costos, y debe limitarse el tiempo necesario para utilizarlos teniendo en cuenta a los destinatarios, entre otros, personas de distintas edades, géneros, nivel formativo, aptitudes, etc.

### Caja 18 Una red de protección contra la explotación y los abusos sexuales en Mozambique<sup>57</sup>

El ciclón tropical Idai aterró en Mozambique en marzo de 2019. En el plazo de un mes, el Equipo Humanitario de País había creado una red de PEAS a nivel nacional y en Beira, la zona más afectada. El Coordinador de Asuntos Humanitarios facilitó las atribuciones y procedimientos operativos estándar para el manejo interinstitucional de denuncias a todos los miembros del Equipo Humanitario de País, con lo que dejó claro el carácter prioritario de la PEAS.

La red de PEAS puso en marcha rápidamente un plan de acción aprobado por el Equipo Humanitario de País en el que se establecían indicadores inequívocos para vigilar los progresos. La copresidencia envió al Coordinador de Asuntos Humanitarios actualizaciones periódicas sobre los progresos y los ámbitos en los que se requería apoyo. En los centros de alojamiento y reasentamiento se publicaron los materiales de comunicación con información sobre el procedimiento de denuncia de EAS, y dos millones de personas recibieron un mensaje de texto (SMS) relativo a la prohibición del EAS y el derecho a recibir ayuda humanitaria gratuita.

La red de PEAS trabajó junto a los subgrupos temáticos de violencia de género y protección de la infancia para integrar las vías de remisión a la asistencia para todas las víctimas que den el paso de denunciar un abuso. Asimismo, se estableció un vínculo directo con la Fiscalía para debatir los presuntos casos relacionados con el Gobierno.

<sup>57</sup> IASC & UNICEF (2019)

## Promover enfoques interconectados

Reforzar los vínculos entre la AAP y la PEAS dará lugar a sistemas más robustos, pero se conseguirá todavía más trabajando en el marco de alianzas:

- **Encargue** a los coordinadores y redes de PEAS que brinden apoyo técnico para incorporar la PEAS en todos los programas e intervenciones. Pueden facilitar asesoramiento sobre mecanismos de denuncia adecuados, entre otros los que compartan distintas organizaciones, y sobre cómo recibir y remitir información delicada de manera segura y confidencial.
- **Asegúrese** de que todos los socios sean partícipes en las iniciativas encaminadas a abordar y prevenir las infracciones; el objetivo es generar una cultura conjunta de rechazo, sanción y prevención de la EAS y protección de las víctimas. Debe ofrecerse capacitación, materiales y recursos sobre la PEAS no solo a todo el personal de UNICEF, sino también al de las organizaciones asociadas.
- **La PEAS y la AAP** deben convertirse en temas destacados del programa de las reuniones de coordinación interinstitucional y de los equipos humanitarios en los países.
- **Facilite** que los coordinadores de PEAS y AAP colaboren estrechamente y participen en todas las reuniones pertinentes.
- **Cree** mecanismos de denuncia de la EAS con las poblaciones afectadas a fin de generar confianza.
- **Capacite** en PEAS al personal que tramita las observaciones y denuncias, por ejemplo, en los procedimientos de presentación de información, remisión y denuncias delicadas.
- **Comparta** información sobre PEAS siempre que tenga ocasión, centrándose en el derecho a recibir ayuda incondicional, las expectativas referentes al comportamiento del personal, cómo denunciar casos de EAS y la garantía de confidencialidad y seguridad para los denunciantes.



## Recursos útiles para el Capítulo 10

(los recursos clave se destacan en negrita)

ACNUR (2004) *Code of Conduct & Explanatory Notes*. Disponible en: <https://cms.emergency.unhcr.org/documents/11982/32382/UNHCR+Code+of+Conduct/72ff3fdf-4e7c-4928-8cc2-723655b421c7>

CHS Alliance (2017) *PSEA Implementation Quick Reference Handbook*. Disponible en: [https://d1h79zlgfht2zs.cloudfront.net/uploads/2019/07/PSEA\\_Handbook.pdf](https://d1h79zlgfht2zs.cloudfront.net/uploads/2019/07/PSEA_Handbook.pdf)

**IASC (2017) "Commitments on Accountability to Affected People and Protection from Sexual Exploitation and Abuse"**. Disponible en: <https://interagencystandingcommittee.org/accountability-affected-populations-including-protection-sexual-exploitation-and-abuse/documents-56>

IASC (2018a) *IASC Plan for Accelerating Protection from Sexual Exploitation and Abuse in Humanitarian Response at Country Level*. Disponible en: <https://interagencystandingcommittee.org/iasc-champion-protection-sexual-exploitation-and-abuse-and-sexual-harassment/iasc-plan-accelerating>

IASC (2018b) *Gráfico: vínculos/colaboración entre la PEAS y la AAP*. Disponible en: <https://interagencystandingcommittee.org/accountability-affected-populations-including-protection-sexual-exploitation-and-abuse/news-97>

**IASC (2019) "Six Core Principles Relating to Sexual Exploitation and Abuse"**. Disponible en: <https://interagencystandingcommittee.org/principals/documents-public/iasc-six-core-principles-relating-sexual-exploitation-and-abuse-2019>

IASC y UNICEF (2019) "Protection from Sexual Exploitation and Abuse: UNICEF IASC Championship 2018-2019". Disponible en: <https://interagencystandingcommittee.org/system/files/2019-12/IASC%20Championship%202018-2019%20v11%20WEB.pdf>

IFRC y CICR (1994) *Código de conducta relativo al socorro en casos de desastre para el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y las Organizaciones No Gubernamentales (ONG)*. Disponible en: <https://www.icrc.org/es/doc/assets/files/publications/codigo-de-conducta.pdf>

**Naciones Unidas (2003) "Boletín del Secretario General: Medidas especiales de protección contra la explotación y el abuso sexuales"**. Disponible en: <https://undocs.org/es/ST/SGB/2003/13>

UNICEF (2016) *Policy on Conduct Promoting the Protection and Safeguarding of Children CF/EXD/2016-006*. Disponible en: [www.unicef.org/supply/media/886/file/Policy%20on%20Conduct%20Promoting%20the%20Protection%20and%20Safeguarding%20of%20Children.pdf](http://www.unicef.org/supply/media/886/file/Policy%20on%20Conduct%20Promoting%20the%20Protection%20and%20Safeguarding%20of%20Children.pdf)

UNICEF (2018) *Capacitación en línea de AGORA: "Prevention of Sexual Exploitation and Abuse (PSEA)"*. Disponible en: <https://agora.unicef.org/course/info.php?id=7380>

UNICEF (2019) *Strategy to Prevent and Respond to Sexual Exploitation and Abuse and Sexual Harassment*. Disponible en: [www.unicef.org/sites/default/files/2019-05/UNICEF-Strategy-Prevent-Respond-Sexual-Exploitation-Abuse-Sexual-Harassment-January-2019.pdf](http://www.unicef.org/sites/default/files/2019-05/UNICEF-Strategy-Prevent-Respond-Sexual-Exploitation-Abuse-Sexual-Harassment-January-2019.pdf)

UNICEF (2020) *The Core Commitments to Children in Humanitarian Action*. Disponible en: [www.corecommitments.unicef.org](http://www.corecommitments.unicef.org)

**UNICEF (2020) Protection from Sexual Exploitation and Abuse (PSEA): A Practical Guide and Toolkit for UNICEF and Partners**. Disponible en: [https://www.unicef.org/about/partnerships/index\\_81428.html](https://www.unicef.org/about/partnerships/index_81428.html)

## Capítulo 11

# APROVECHAR LA TECNOLOGÍA EN BENEFICIO DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS ANTE LAS POBLACIONES AFECTADAS

La tecnología debe contribuir de forma significativa a nuestra relación con las comunidades y particulares. ¿De qué manera puede impulsar la rendición de cuentas y cómo podemos asegurarnos de que las nuevas tecnologías sean seguras y se utilicen de forma ética? Este capítulo trata de responder a estas cuestiones apremiantes.

## Una nueva forma de trabajar

La rápida evolución de la tecnología en los últimos decenios ha transformado nuestra forma de trabajar. Herramientas como los teléfonos móviles y las plataformas en línea se han adoptado como medio para facilitar ayuda, recopilar datos a distancia y comunicarse con las poblaciones afectadas de maneras novedosas, sobre todo cuando el acceso físico y las comunicaciones presenciales no resultan posibles.

Pese a ello, las encuestas demuestran una y otra vez que, aunque muchos actores humanitarios invierten con éxito en la tecnología para ampliar su alcance y mejorar su relación con las poblaciones afectadas, la gente suele preferir el contacto directo. Por tanto, la tecnología nunca debe constituir el único canal de comunicación con las comunidades. Es fundamental entender los hábitos y preferencias de cada grupo antes de aplicar nuevas tecnologías.

## Cuestiones éticas

La innovación, las soluciones y las herramientas tecnológicas pueden dar paso a formas novedosas y mejores de responder a nuevos retos, al aumentar la eficiencia y la eficacia en función de los costos y maximizar la repercusión de nuestra labor. **No obstante, hay también ciertas consideraciones importantes sobre el uso ético de la tecnología:**

- ¿Qué medidas está tomando para reducir la "brecha digital", es decir, cuando las barreras de género, ingresos, alfabetización y discapacidad provocan desigualdades en el acceso y la exclusión de grupos vulnerables?
- ¿Se impone la tecnología a la población o existe una coproducción y colaboración entre los desarrolladores y los usuarios previstos?
- ¿Qué riesgos percibe en las nuevas tecnologías, por ejemplo, en cuanto a privacidad, protección de datos, interceptación de comunicaciones y vigilancia?

Dedicar tiempo a analizar el contexto y las características de los usuarios ayudará a que las herramientas sean pertinentes y sostenibles y evitará que se dupliquen los esfuerzos en curso.

## Establecer sistemas seguros

Al establecer sistemas y protocolos de recopilación de datos pueden consultarse algunas orientaciones fundamentales. Son los siguientes:

- *UN Principles on Personal Data Protection and Privacy*: marco básico para el tratamiento de datos personales<sup>58</sup>.
- *Principles for Digital Development*: principios concebidos para ayudar a integrar las mejores prácticas en el uso de tecnología en los programas<sup>59</sup>.

Los nueve principios de las Naciones Unidas relativos a la protección y privacidad de los datos personales constituyen una referencia útil al desarrollar políticas y directrices sobre el tratamiento de datos personales en consonancia con el mandato de cada organización<sup>60</sup>:

- **especificación de la finalidad**: los datos personales deben procesarse con fines específicos acordados con el mandato de la organización;
- **proporcionalidad y necesidad**: el tratamiento de los datos personales ha de ser pertinente, limitado y adecuado a la necesidad;
- **retención**: los datos personales solo deben retenerse el tiempo necesario para los fines especificados;
- **exactitud**: los datos personales han de ser correctos y actualizados para cumplir los fines especificados;
- **confidencialidad**: en el tratamiento de los datos personales debe respetarse debidamente la confidencialidad;
- **seguridad**: deben aplicarse salvaguardias y procedimientos institucionales, administrativos, físicos y técnicos para proteger la seguridad de los datos personales;
- **transparencia**: el procesamiento de los datos personales ha de llevarse a cabo con transparencia hacia sus titulares;
- **transferencias**: los datos personales podrán transferirse a terceros siempre que estos los protejan de manera adecuada; y
- **rendición de cuentas**: la organización debe aplicar políticas y mecanismos adecuados para respetar estos principios.

### Caja 19 Diseño de la respuesta en Sierra Leona<sup>61</sup>

La respuesta de UNICEF en Sierra Leona al alud de lodo de agosto de 2017 se sirvió de la plataforma de mensajería social U-Report para que la voz de los miembros de la comunidad tuviera una relevancia fundamental en el diseño, la ejecución y la rectificación del rumbo de la respuesta humanitaria.

Solo 24 horas después del alud, la oficina de país tenía comunicación directa con las poblaciones afectadas para conocer su estado general y de abastecimiento de agua, enviaba mensajes y recababa informes sobre su situación gracias a las respuestas obtenidas en U-Report. En ese momento no había ningún otro modo de recopilar estos datos.

La respuesta que UNICEF había previsto en materia de agua, saneamiento e higiene consistía en transportar agua hasta la zona en camiones; sin embargo, una encuesta en U-Report concluyó que solo una minoría recibiría el agua, debido a los problemas de acceso. De este modo, fue posible rectificar el rumbo de manera oportuna y fundamentada: por primera vez en una emergencia, el equipo de WASH distribuyó equipos de recogida de agua de lluvia, que montó con los jóvenes de la zona.

<sup>58</sup> Naciones Unidas (2016)  
<sup>59</sup> Digital Impact Alliance (2016)  
<sup>60</sup> Naciones Unidas (2016)  
<sup>61</sup> UNICEF (2017)

## Seguridad de los datos

Las organizaciones y su personal deben ser conscientes del riesgo de que terceras partes accedan a los datos que se recopilan o generan en sus programas y los utilicen con fines inapropiados como la vigilancia, la represión o ataques deliberados. **La divulgación de cualquier dato, sea intencionada o no, puede tener graves consecuencias.**

Los datos personales abarcan un ámbito muy amplio: nombre, usuario, dirección de correo electrónico (incluso las que no incluyen el nombre), número de cuenta, alias y publicaciones en foros e Internet en general, cualquier identificador que pueda rastrearse en una base de datos para identificar a una persona, datos biométricos y datos de ubicación<sup>62</sup>.

Las violaciones de la privacidad y la confidencialidad no pueden revertirse y pueden perjudicar a las personas afectadas durante el resto de su vida, o incluso poner esta en peligro. Las siguientes preguntas sirven como punto de partida para reflexionar sobre los riesgos y beneficios de la recopilación de datos:

- ¿Qué datos se recopilan?
- ¿Con qué fin se recopilan los datos? ¿Beneficiará a los participantes?
- ¿Se utilizan métodos de recogida transparentes que los participantes pueden cuestionar?
- ¿Se solicita un consentimiento informado antes de recopilar los datos y todos los implicados—incluidos los grupos vulnerables y los niños—entienden qué información se recabará, cómo se empleará y cuáles son sus derechos de privacidad?
- ¿Cómo se obtendrán, utilizarán, analizarán, almacenarán y compartirán los datos?
- ¿Se respeta la privacidad y dignidad de las personas durante la recopilación, el análisis, el almacenamiento y la puesta en común de los datos?
- ¿Qué riesgos conlleva que se identifique a determinadas personas?
- ¿Qué riesgos hay de que terceras partes accedan a los datos o los manipulen?
- ¿Qué medidas se aplican para mitigar estos riesgos?
- ¿Se cuenta con personal capacitado para configurar y utilizar sistemas de gestión de la información que posibiliten el manejo, el almacenamiento y la puesta en común de los datos de manera segura?
- ¿Qué medidas físicas, institucionales y tecnológicas de seguridad se aplican para proteger los datos personales frente a posibles pérdidas o daños accidentales, accesos no autorizados, revelación, modificación y destrucción?
- ¿Con qué frecuencia se evalúan los procesos y protocolos?
- ¿Se establecen requisitos rigurosos de protección de datos en sus acuerdos de cooperación para programas con sus socios?
- ¿Se tienen en cuenta en su enfoque las necesidades y vulnerabilidades de los niños?

### Caja 20 Superar las barreras físicas en pleno brote

En 2020, en pleno brote de la COVID-19, UNICEF recurrió al conjunto de herramientas Internet of Good Things para transmitir información fidedigna que salva vidas a la población de zonas de difícil acceso con bajos ingresos. Gracias a la aplicación, UNICEF pudo maximizar el acceso a la información en un momento en el que la proximidad física y el contacto directo no eran posibles. UNICEF elaboró y adaptó contenidos en 13 idiomas y los publicó en 63 países mediante alianzas con operadores de redes móviles y Facebook.

Progenitores y jóvenes pudieron explorar, leer y visualizar contenido gratuito adaptado a los usuarios a través de la aplicación y acceder a información y consejos sencillos para protegerse a sí mismos y sus familias, gestionar el estrés y reaccionar en caso de enfermedad, por ejemplo. Los usuarios también pudieron poner a prueba sus conocimientos y denunciar rumores

<sup>62</sup> UN (2016)

## Soluciones digitales

La tecnología puede impulsar el alcance y la participación de las comunidades afectadas; no obstante, no cabe asumir que una solución tecnológica lo resolverá todo. Las soluciones digitales deben integrarse en una estrategia de AAP sólida y completa.

En ocasiones será necesario combinar diversas herramientas digitales para respaldar una actividad. Los mecanismos de retroalimentación y reclamos, por ejemplo, pueden aprovechar las plataformas digitales, pero también deben usar herramientas de recopilación de datos y, en la fase de análisis de las observaciones, apoyarse en otras herramientas de análisis y visualización de datos.

Cada vez se dispone de más soluciones para reforzar la participación de las comunidades y el intercambio de información, entre ellas algunas desarrolladas recientemente por UNICEF con ánimo de reducir la brecha digital para los niños, las familias y los grupos vulnerables que todavía no tienen acceso a información fidedigna de buena calidad en contextos humanitarios y de desarrollo (véase las tablas 16 y 17).

**Tabla 16** Plataformas digitales para apoyar los enfoques de AAP

NOMBRE E HIPERVÍNCULO	DESCRIPCIÓN	PARA QUÉ SIRVE
<b>U-Report</b> <a href="https://ureport.in/">https://ureport.in/</a>	U-Report, de UNICEF, es una plataforma de participación comunitaria. Los suscriptores se relacionan entre sí a través de diversos canales de mensajería social. Las respuestas se recopilan y visualizan en directo en un sitio web.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conectar con otras personas a través de las redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, TikTok), mensajería social (WhatsApp, Viber) y SMS para charlar sobre cuestiones de su interés.</li> <li>Alentar la libre expresión y el intercambio de puntos de vista entre los participantes, en especial entre los jóvenes.</li> <li>Analizar opiniones en directo para fundamentar la labor de desarrollo y, cada vez más, la respuesta humanitaria (véase en el capítulo 6 el apartado "Hacer partícipes a los jóvenes refugiados y migrantes en Italia").</li> <li>Compartir resultados e información con la comunidad.</li> </ul>
<b>Rapid Pro</b> <a href="https://app.rapidpro.io/">https://app.rapidpro.io/</a>	Rapid Pro fue concebido originalmente por UNICEF para posibilitar sistemas de mensajería interactivos que pudieran adaptarse a distintos canales de comunicación. Rapid Pro es una interfaz sencilla y gratuita de código abierto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitar información en directo mediante un diagrama de preguntas y respuestas automáticas en distintos canales (p. ej., SMS o Facebook).</li> <li>Gestionar grupos amplios de contactos en distintos canales de comunicación e idiomas.</li> </ul>
<b>Ushahidi</b> <a href="http://www.ushahidi.com/">www.ushahidi.com/</a>	Ushahidi es una plataforma que recopila datos de diversos canales y los gestiona, analiza y presenta. El precio depende de las funciones que se precisen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hacer partícipes a las comunidades y recabar opiniones y puntos de vista sobre un tema determinado a través de distintas tecnologías.</li> <li>Llegar a las personas con limitaciones en el acceso y de lugares remotos.</li> </ul>

**Tabla 16** Plataformas digitales para apoyar los enfoques de AAP (continuación)

NOMBRE E HIPERVÍNCULO	DESCRIPCIÓN	PARA QUÉ SIRVE
<b>Development Check</b> <a href="https://integrityaction.org/devcheck/">https://integrityaction.org/devcheck/</a>	Development Check es una sencilla aplicación móvil con la que puede hacerse un seguimiento de diversos elementos de proyectos y servicios, avisar de problemas y compartir puntos de vista. Los datos se muestran en un sitio web.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hacer partícipes a particulares o comunidades en el monitoreo de determinadas iniciativas o proyectos.</li> </ul>
<b>Community Response Map</b> <a href="https://communityresponsemap.org/">https://communityresponsemap.org/</a>	Esta aplicación de la Organización Internacional para las Migraciones facilita el rastreo, compilación y visualización de las comunicaciones que reciben las comunidades destinatarias. Funciona tanto en línea como sin conexión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hacer partícipe a la población y recabar opiniones y puntos de vista sobre un tema determinado a través de distintas tecnologías.</li> <li>Hacer un seguimiento de los proyectos, evaluar sus progresos y divulgar los resultados.</li> </ul>
<b>Internet of Good Things (IoGT)</b> <a href="http://www.unicef.org/innovation/IoGT">www.unicef.org/innovation/IoGT</a>	IoGT es una aplicación de teléfono desarrollada por UNICEF para facilitar de forma gratuita información de uso inmediato que salva vidas, disponible incluso en los dispositivos de gama baja.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dar acceso a niños, adolescentes y sus familiares; a los formadores sanitarios; los cuidadores, y las comunidades a contenido localizado, actualizado y de buena calidad, por ejemplo, sobre salud materna, higiene, información de emergencia sobre enfermedades y asesoramiento en materia de salud sexual.</li> <li>Facilitar el acceso a la información por parte de los grupos más vulnerables y marginados.</li> </ul>
<b>Magic Box</b> <a href="http://www.unicef.org/innovation/Magicbox">www.unicef.org/innovation/Magicbox</a>	Magic Box es una plataforma web desarrollada por UNICEF y socios del sector privado que analiza datos para conocer mejor las necesidades de las poblaciones afectadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprovechar los datos en directo generados por el sector privado para adoptar decisiones fundamentadas.</li> <li>Compartir los datos con socios de confianza de los sectores humanitario y de desarrollo, el sector privado y el ámbito académico, y combinar conjuntos de datos con ellos.</li> </ul>

**Tabla 17** Herramientas para la recopilación, análisis y visualización de datos

NOMBRE E HIPERVÍNCULO	DESCRIPCIÓN	PARA QUÉ SIRVE
<b>Open Data Kit (ODK)</b> <a href="https://opendatakit.org/">https://opendatakit.org/</a>	ODK es un software gratuito de código abierto con el que pueden diseñarse cuestionarios para encuestas. Funciona tanto en línea como sin conexión.	
<b>Kobo Toolbox</b> <a href="http://www.kobotoolbox.org/">www.kobotoolbox.org/</a>	Kobo Toolbox fue desarrollado por la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas. Se trata de una herramienta de código abierto y gratuita disponible para diseñar cuestionarios en línea o sin conexión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Diseñar cuestionarios para encuestas.</li> </ul>
<b>SurveyGizmo</b> <a href="http://www.surveygizmo.com/">www.surveygizmo.com/</a>	SurveyGizmo es una plataforma de intercambio de observaciones en la que se recaban los puntos de vista de la población y se agrupan, gestionan y analizan los datos. El precio depende de las funciones que se necesiten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Recopilar datos en línea y sin conexión en distintos dispositivos.</li> <li>■ Almacenar la información en una base de datos y gestionarla.</li> </ul>
<b>Magpi</b> <a href="https://home.magpi.com/">https://home.magpi.com/</a>	Magpi reúne las respuestas a cuestionarios desde cualquier dispositivo, incluidos los datos recogidos por SMS y respuesta interactiva de voz, y permite crear visualizaciones de los datos. El precio depende de las funciones que se necesiten.	
<b>Microsoft Excel</b>	MS Excel es una hoja de cálculo de uso muy extendido para compilar, organizar y visualizar datos en cuadros, diagramas y gráficos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Compilar y organizar datos.</li> </ul>
<b>JASP</b> <a href="https://jasp-stats.org">https://jasp-stats.org</a>	JASP es un software gratuito de código abierto impulsado por la Universidad de Ámsterdam. Puede usarse para hacer análisis estadísticos interactivos avanzados, de manera similar a STATA y SPSS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Analizar datos.</li> <li>■ Visualizar datos en cuadros, diagramas y gráficos.</li> </ul>
<b>Tableau</b>	Este <i>software</i> puede emplearse para analizar datos y crear paneles y visualizaciones. El precio puede ajustarse a las distintas necesidades de las organizaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Compilar y organizar datos.</li> <li>■ Analizar datos.</li> </ul>
<b>Microsoft Power BI</b>	MS Power BI es fundamentalmente un software de análisis empresarial que puede emplearse para analizar datos y crear paneles y visualizaciones. Su precio moderado y opciones se ajustan a las distintas necesidades de las organizaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Visualizar datos en cuadros, diagramas y gráficos.</li> <li>■ Crear paneles.</li> </ul>

## Recursos para el capítulo 11

(los recursos clave se destacan en **negrita**)

**Digital Impact Alliance (2016) Principles for Digital Development.** Disponible en: <https://digitalprinciples.org>

Fundación pro Naciones Unidas (2009) "New technologies in emergencies and conflicts: the role of information and social networks". Disponible en: <https://reliefweb.int/report/world/new-technologies-emergencies-and-conflicts-role-information-and-social-networks>

GSMA (2019a) "Landscaping the Digital Humanitarian Ecosystem". Disponible en: [www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2018/12/Landscaping-the-digital-humanitarian-ecosystem.pdf](http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2018/12/Landscaping-the-digital-humanitarian-ecosystem.pdf)

GSMA (2019b) "The Digital Lives of Refugees: How displaced populations use mobile phones and what gets in the way". Disponible en: [www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2019/07/The-Digital-Lives-of-Refugees.pdf](http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2019/07/The-Digital-Lives-of-Refugees.pdf)

ITU (2018) *Fast-forward progress leveraging tech to achieve the global goals*. Disponible en: [www.itu.int/en/sustainable-world/Documents/Fast-forward\\_progress\\_report\\_414709%20FINAL.pdf](http://www.itu.int/en/sustainable-world/Documents/Fast-forward_progress_report_414709%20FINAL.pdf)

**Naciones Unidas (2016) Principles on Personal Data Protection and Privacy.** Disponible en: [www.unsystem.org/principles-personal-data-protection-and-privacy](http://www.unsystem.org/principles-personal-data-protection-and-privacy)

UNICEF (2017) "C4D in Humanitarian Action: Sierra Leone Mudslide Response – Using digital platforms to place affected populations at the heart of the response". Disponible en: <https://reliefweb.int/report/sierra-leone/c4d-humanitarian-action-sierra-leone-mudslide-response-2017-using-digital>

## Capítulo 12

# COLABORACIÓN LOCAL Y NACIONAL


Nuestro propósito es que la acción humanitaria sea tan local como sea posible y tan internacional como sea necesario. En este capítulo se demuestra que respetar, apoyar y reforzar el liderazgo y la capacidad locales, en lugar de reemplazarlos, está en consonancia con nuestros objetivos para la AAP.

## Ideas globales, acciones locales

Localizar la respuesta humanitaria es un proceso consistente en reconocer, respetar e impulsar el liderazgo y la capacidad de las comunidades, autoridades, administraciones y la sociedad civil locales para satisfacer mejor las necesidades de las personas afectadas por crisis humanitarias. Además de ser congruente con nuestras ideas fundamentales sobre la rendición de cuentas, este enfoque prepara a los actores locales y nacionales para que puedan fortalecer su función en acciones humanitarias futuras.

Existe un estrecho vínculo entre nuestro compromiso de asociarnos con los actores locales y nacionales, en el marco del Gran Pacto<sup>63</sup>, y nuestras iniciativas dirigidas a fortalecer la AAP. De hecho, la participación comunitaria, base de un enfoque sólido centrado en las personas, no solo abarca a las poblaciones afectadas, sino también a las ONG locales, las agrupaciones de mujeres y jóvenes, las redes sociales, los grupos confesionales y los líderes religiosos, y otras redes asentadas en la comunidad. Pueden obtenerse beneficios evidentes de la inclusión de los actores locales, pues:

- conocen en profundidad el contexto y las dinámicas políticas, sociales y culturales de la zona;
- suelen contar con la confianza de la población local;
- a menudo son los primeros en responder a las crisis; y
- tienen acceso a la población afectada, algo que los actores internacionales no siempre consiguen.

 **Herramienta 12.1** Hoja de consejos para la participación de los actores locales en el ciclo de programa

A continuación, se enumeran una serie de pasos para lograr que los actores locales participen plenamente en la AAP:

- facilitar manuales, políticas y material de capacitación de UNICEF a los socios locales e invitar a estos a las sesiones de capacitación y talleres;
- incluir en los acuerdos de cooperación para programas y los acuerdos de financiación a pequeña escala obligaciones recíprocas en materia de participación comunitaria y AAP, con responsabilidades para los socios y UNICEF;
- apoyar que los socios formen parte de las estructuras de coordinación interinstitucionales para la AAP, en particular liberando recursos que favorezcan la viabilidad de tal participación (véase el capítulo 8); y
- promover la participación de los actores locales en los mecanismos de coordinación en los que UNICEF sea una parte fundamental, por ejemplo, los Grupos de Coordinación Inter-Cluster y los Equipos Humanitarios de País (véase el capítulo 13).

## Sección 4. Coordinación y alianzas

<sup>63</sup> Agenda para la Humanidad (2016)

## Colaborar con los gobiernos nacionales y locales

Los Estados son los principales responsables en las situaciones de emergencia y en materia de desarrollo, por lo que la AAP debe establecerse, en la medida de lo posible, con la cooperación y el apoyo de las administraciones.

No obstante, algunos gobiernos se muestran recelosos ante la perspectiva de que las organizaciones de ayuda pongan en marcha mecanismos de rendición de cuentas. En este sentido, pueden resultar especialmente delicadas aquellas situaciones en las que el Estado sea parte en un conflicto, en las que la coordinación con el gobierno puede ser arriesgada o inadecuada. Siempre que sea posible, el proceso de AAP debe codiseñarse con actores gubernamentales para favorecer su aceptación, y el mensaje ha de adaptarse a cada situación.

### Caja 21 Colaboración con las administraciones y las poblaciones afectadas de la India

La iniciativa Janakiya Pankalithavum Punarnirmanavum (JPP-I) del Gobierno de Kerala es un programa de AAP con el que se pretende facilitar la participación de las poblaciones afectadas, sobre todo de los grupos marginados, mediante la provisión de varios mecanismos de retroalimentación y reclamos.

La JPP-I comprende alianzas con diversos organismos gubernamentales, organismos de las Naciones Unidas, instituciones académicas y organizaciones de la sociedad civil india a través de Sphere India, una red de ONG nacionales e internacionales.

En 2018, 19.765 personas de los siete distritos más afectados de Kerala transmitieron sus sugerencias en directo acerca del socorro de emergencia y la Plataforma de Preparación para Emergencias para fundamentar los planes de recuperación y desarrollo en curso.

## Reforzar las alianzas

Los beneficios que reportan las alianzas sólidas se relacionan estrechamente con nuestros objetivos de AAP. **Cuando las alianzas son robustas, mejora la calidad de nuestro trabajo y aumenta la confianza.** Estas son algunas medidas que pueden servir para integrar los principios de la AAP en la labor de las alianzas:

- **familiarizarse** con los protocolos, canales y procesos de comunicación estatales;
- **vincular** las actividades de AAP en los ámbitos del socorro, la rehabilitación, la recuperación y el desarrollo, velando por que la AAP sea un elemento clave de la preparación susceptible de ampliarse;
- **diseñar** junto a los gobiernos una estrategia de AAP que impulse la relación con las administraciones, los medios de comunicación y los actores locales del ámbito de las telecomunicaciones;
- **determinar** los puntos de entrada para colaborar con el gobierno;
- **ser conscientes** de la desconfianza que genera el escrutinio de la rendición de cuentas en el desempeño del gobierno: explicar que la AAP exige responsabilidad en la misma medida a organizaciones como UNICEF y sus socios;
- **debatir** cómo pueden apoyarse y reforzarse los procesos de emergencia con el gobierno nacional, en lugar de sustituirse;
- cuando el gobierno sea parte en un conflicto, solicitar permiso a los jefes de oficina del país empleando los mensajes relativos a la intervención extranjera responsable;
- **hacer partícipes** en la AAP desde el principio a los socios gubernamentales y posibilitar que sus actores contribuyan, colaboren y dirijan estos esfuerzos;

- **promover** ante los socios gubernamentales la participación de los departamentos, sobre todo aquellos relacionados con las telecomunicaciones y los medios de comunicación;
- **trazar** una estrategia que impulse los enfoques de AAP liderados por el Estado;
- integrar la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas en las alianzas vigentes con actores gubernamentales, por ejemplo, mediante la incorporación de indicadores y normas al respecto en los documentos de asociación;
- **decidir** de manera fundamentada qué datos pueden compartirse; por ejemplo, las denuncias delicadas deben remitirse a organismos de protección cualificados (*véanse los capítulos 9 y 11*);
- **despolitizar** los datos de las observaciones, por ejemplo, las declaraciones que culpan a determinados actores; y
- **eliminar** los nombres y otros datos que puedan servir para identificar a determinadas personas (*véase el capítulo 11*).

### Caja 22 Preparación de las comunicaciones en Vanuatu<sup>64</sup>

Vanuatu sufre periódicamente el azote de ciclones, tsunamis, terremotos y actividad volcánica. El Gobierno, las ONG y representantes de la comunidad habían señalado que hacían falta mecanismos de AAP más robustos para responder a las crisis.

En 2019 se formó un subgrupo integrado al que se incorporaron habitantes y organizaciones de Vanuatu, figuras del Gobierno, ONG y ONGI, así como medios de comunicación y entidades del ámbito de las telecomunicaciones. De este modo se generaron nuevas oportunidades de colaboración y puesta en común de conocimientos e ideas.

El grupo probó la herramienta de recopilación de datos RapidPro para movilizar a las redes locales. RapidPro se sirvió de la red de telecomunicaciones para recopilar datos en directo por SMS, mensajes de voz y redes sociales, incluso desde lugares remotos. Estos datos fundamentaron la Plataforma de Preparación para Emergencias y resultaron útiles para orientar cualquier respuesta coordinada por el grupo.

<sup>64</sup> CDAC (2018)

## Recursos para el Capítulo 12

Agenda para la Humanidad (2016) "The Grand Bargain: A shared commitment to better serve people in need".

Disponible en: [www.agendaforhumanity.org/initiatives/3861](http://www.agendaforhumanity.org/initiatives/3861)

CDAC (2018) "Communications Preparedness and Accountability for Disaster Response – Vanuatu

Scoping Report". Disponible en: [www.communityengagementhub.org/wp-content/uploads/sites/2/2019/11/](http://www.communityengagementhub.org/wp-content/uploads/sites/2/2019/11/JointCDACGTSScopingMissionReportVanuatuJuly2018-1.pdf)

[JointCDACGTSScopingMissionReportVanuatuJuly2018-1.pdf](http://www.communityengagementhub.org/wp-content/uploads/sites/2/2019/11/JointCDACGTSScopingMissionReportVanuatuJuly2018-1.pdf)

Humanitarian Leadership Academy (2019) "Unpacking Localization". Disponible en: [www.](http://www.humanitarianleadershipacademy.org/wp-content/uploads/2019/10/Whitepaper-Localisation-Online.pdf)

[humanitarianleadershipacademy.org/wp-content/uploads/2019/10/Whitepaper-Localisation-Online.pdf](http://www.humanitarianleadershipacademy.org/wp-content/uploads/2019/10/Whitepaper-Localisation-Online.pdf)

Plataforma Humanitaria Mundial (2007) "Principles of Partnership". Disponible en: [www.icvanetwork.org/system/files/](http://www.icvanetwork.org/system/files/versions/Principles%20of%20Partnership%20English.pdf)

[versions/Principles%20of%20Partnership%20English.pdf](http://www.icvanetwork.org/system/files/versions/Principles%20of%20Partnership%20English.pdf)

## Capítulo 13

# COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL


Los ejemplos de buenas prácticas en el marco de la colaboración en la AAP están al alza. En este capítulo veremos qué perspectivas han aportado y examinaremos el potencial de la colaboración interinstitucional y entre Clusters con vistas a incrementar la AAP.

## Beneficios de la coordinación y colaboración

La reforma del sector humanitario demanda la participación coordinada de la comunidad en todos los aspectos de la respuesta. En los contextos de emergencia, el Equipo Humanitario de País tiene una serie de responsabilidades de carácter obligatorio, entre ellas fundamentar las decisiones y la rectificación del rumbo en un enfoque colectivo de la AAP<sup>65</sup>.

Los beneficios del enfoque colectivo de la AAP se han documentado ampliamente: es evidente que las necesidades y preocupaciones de la población no tienen por qué vincularse a una sola organización, y existe el riesgo de que se pasen por alto ciertas cuestiones más generales si no se afrontan de forma colectiva. La colaboración y la coordinación también reportan beneficios en el plano de la eficiencia: al agrupar sus recursos, los organismos y los socios no saturan a las comunidades con preguntas y mensajes contradictorios o duplicados, y consiguen entender mejor las tendencias. De hecho, las propias comunidades parecen preferir los enfoques colectivos<sup>66</sup>.

Existen diferentes grados de colaboración, desde la muy limitada a la plena integración (*véase la tabla 18*).

 *Herramienta 13.1 Descripción del puesto de Coordinador/ Asesor senior/ Asesor técnico Inter agencial de AAP*  
*Herramienta 13.2 Ejemplo de TdR para un grupo de trabajo sobre AAP*

<sup>65</sup> IASC (2018)  
<sup>66</sup> GPPI (2016)

Tabla 18 Grados de colaboración

COLABORACIÓN LIMITADA	COLABORACIÓN PARCIAL	COLABORACIÓN PLENA
<ul style="list-style-type: none"> <li>No se coordina la AAP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe un grupo de trabajo sobre la AAP.</li> <li>Se coordinan los mecanismos retroalimentación y reclamos con los mecanismos de remisión existentes, pero no hay un vínculo formal con la toma colectiva de decisiones.</li> <li>Aunque los procesos de Resumen de las Necesidades Humanitarias y Plan de Respuesta Humanitaria incluyen la AAP, el Equipo Humanitario de País no la considera una prioridad importante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un coordinador específico coordina el Grupo de Trabajo de AAP a tal efecto (también denominado “grupo de trabajo de comunicación con las comunidades” o “de participación comunitaria”).</li> <li>Hay mecanismos comunes de retroalimentación y reclamos, con un conjunto central de datos que fundamenta los procesos de decisión al nivel del Equipo Humanitario de País.</li> <li>El Equipo Humanitario de País cuenta con una estrategia de AAP que se plasma en el Plan de Respuesta Humanitaria e incluye la AAP en su agenda con regularidad.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cada organización establece sus propios mecanismos de retroalimentación y reclamos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se coordinan los mecanismos de retroalimentación y reclamos con los mecanismos de remisión existentes, pero no hay un vínculo formal con la toma colectiva de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hay mecanismos comunes de retroalimentación y reclamos, con un conjunto central de datos que fundamenta los procesos de decisión al nivel del Equipo Humanitario de País.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>No se coordina la AAP en relación con el Resumen de las Necesidades Humanitarias y el Plan de Respuesta Humanitaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los procesos del Resumen de las Necesidades Humanitarias y el Plan de Respuesta Humanitaria incluyen la AAP, pero el Equipo Humanitario de País no la considera una prioridad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La estrategia de AAP se plasma en el Resumen de las Necesidades Humanitarias y el Plan de Respuesta Humanitaria y constituye un tema destacado del programa de las reuniones del Equipo Humanitario de País.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>El Equipo Humanitario de País no cuenta con una estrategia de AAP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el Plan de Respuesta Humanitaria se menciona una estrategia del Equipo Humanitario de País, pero esta no se ha implementado íntegramente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe una estrategia del Equipo Humanitario de País, que se dota de los recursos necesarios y se implementa correctamente.</li> </ul>

Caja 23 Puesta en marcha de un servicio común en Nepal<sup>67</sup>

El proyecto interinstitucional de tramitación común de sugerencias y reclamos se puso en marcha después del terremoto que sacudió Nepal en 2015. Se concibió con el propósito de agrupar las observaciones de las poblaciones afectadas por el terremoto y compartir sus aportaciones con el Equipo Humanitario de País, el Grupo de Coordinación Inter-Cluster y los Clusters, de modo que sus opiniones incidieran en la toma de decisiones y en las iniciativas de respuesta y recuperación.

## La plataforma constaba de varios componentes:

- recopilación de observaciones, no solo de las comunidades receptoras de ayuda, sino de todas las personas afectadas;
- análisis y elaboración de informes, asegurándose de que las observaciones lleguen de forma inmediata a todos los actores humanitarios, se tomen medidas al respecto y se tengan presentes en las decisiones;
- promoción basada en los resultados de las observaciones de las poblaciones afectadas, fundamentando la respuesta general; y
- cierre del circuito de retroalimentación con tres mecanismos complementarios: reuniones comunitarias, programas de radio comunitarios y sistema de respuesta interactiva de voz.

Estos componentes orientaron la participación colectiva y sirvieron para mejorar la coordinación y la calidad de la respuesta.

## El Ciclo del Programa Humanitario

El propósito del Ciclo del Programa Humanitario (CPH) consiste en garantizar que todas las necesidades de las personas afectadas se consideran e integran plenamente en los planes de respuesta de los Clusters y a nivel intergrupal y del CPH. Recabar las opiniones de las personas afectadas es fundamental para que el CPH funcione según lo previsto.

El CPH no debe ser un proceso estático; los productos de cada una de sus fases deben revisarse y ajustarse en función de la evolución de la situación y el contexto operativo, y adaptarse a las necesidades y prioridades cambiantes de las personas afectadas. Por tanto, los Clusters deben armonizar su enfoque para hacer partícipes a las comunidades y maximizar la calidad, la cobertura y los resultados en beneficio de las personas afectadas.

Al aprender a integrar los aspectos clave de la AAP en cada fase, el CPH generará el tipo correcto de análisis y pruebas acerca de las necesidades y prioridades de las personas afectadas, lo que a su vez servirá para mejorar el diseño, la implementación y el monitoreo del conjunto de la respuesta. En las secciones siguientes se recomiendan a los coordinadores de los Clusters una serie de medidas de AAP para cada fase del CPH; también se proponen otras herramientas, sugerencias y recomendaciones.

 **Herramienta 13.3 Marco de AAP colectiva en el Ciclo del Programa Humanitario**

<sup>67</sup> Equipo Humanitario de País (2015)



**Tabla 19** Integración de la AAP en el Ciclo del Programa Humanitario

CPH	MEDIDAS MÍNIMAS RECOMENDADAS
<b>Preparación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Determinar los recursos, el aprendizaje y las capacidades de que disponen todos los socios para la AAP, a ser posible antes de activar el Cluster.</li> <li>■ Revisar e integrar los planes de la oficina de UNICEF en el país y el plan de acción de preparación para emergencias del IASC en el análisis de la situación del Cluster.</li> <li>■ Determinar qué capacitación, herramientas y recursos mejorarán sus conocimientos y capacidades, y los de los miembros del Cluster de cara a la AAP.</li> </ul>
<b>Evaluación y análisis de las necesidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Definir y acordar un enfoque y una metodología comunes para la participación comunitaria.</li> <li>■ Asegurarse de que se recopilen e incluyan sistemáticamente datos desglosados por sexo y edad.</li> <li>■ Incorporar un análisis de los riesgos en materia de género y protección.</li> <li>■ Destacar los puntos de vista, prioridades y preferencias de las personas afectadas.</li> </ul>
<b>Planificación estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Incluir al menos un objetivo estratégico relacionado con la AAP en el proyecto, la estrategia del Cluster o el plan de respuesta.</li> <li>■ Definir normas y referencias técnicas y de calidad comunes para todos los socios.</li> <li>■ Definir indicadores del desempeño del Cluster en cuanto a calidad de la respuesta, coherencia y rendición de cuentas.</li> <li>■ Incluir al menos un indicador de la satisfacción con las respuestas de las personas afectadas.</li> <li>■ Aplicar los criterios de AAP al evaluar y revisar las propuestas de proyecto de los socios.</li> </ul>
<b>Implementación y monitoreo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Definir y acordar un enfoque común sobre la participación comunitaria.</li> <li>■ Determinar cómo se hará el seguimiento de los indicadores técnicos, de calidad y rendición de cuentas pertinentes.</li> <li>■ Elegir los enfoques más adecuados en relación con los mecanismos de retroalimentación y reclamos y velar por que todos los socios del Cluster apliquen un sistema funcional.</li> <li>■ Comprobar periódicamente si las personas afectadas se sienten satisfechas con la calidad y eficacia de las respuestas.</li> <li>■ Examinar periódicamente el desempeño del Cluster para detectar y resolver posibles problemas que afecten a la coordinación.</li> </ul>

## Clusters

A lo largo de los años se ha avanzado de forma notable en la integración de enfoques de AAP en los Clusters. Cabe destacar que la AAP se ha convertido en una de las funciones básicas de estos grupos, y los Clusters Globales de UNICEF han adoptado e incorporado a su labor la Norma Humanitaria Esencial.

En su condición de organismo principal de los Clusters, UNICEF tiene la responsabilidad de garantizar que la AAP es una función básica de tales grupos. Esto conlleva aplicar los mecanismos acordados en el seno de los Clusters para consultar e involucrar a las poblaciones afectadas en la toma de decisiones y recabar e investigar las reclamaciones y sugerencias, así como tomar medidas al respecto.

Los coordinadores de los Clusters son responsables de que su grupo cumpla su función consistente en coordinar el trabajo de los socios para maximizar la calidad y la cobertura, corregir deficiencias y minimizar la duplicación, así como generar resultados en beneficio de las personas afectadas. Considere los siguientes aspectos con vistas a impulsar la AAP en la labor de los Clusters:

- **Dedique tiempo** a pensar en posibles incentivos y barreras a la AAP; le ayudará a planificar el modo de superar tales obstáculos y a dar con el enfoque más adecuado para el Cluster.
- Comuníquese con los socios y otras partes interesadas para asegurarse de que su enfoque previsto pueda utilizarse en los sistemas comunes y no los duplique.
- **Haga de la AAP un tema destacado** del programa de las reuniones del Cluster y comparta los resultados de tales reuniones en las de más alto nivel, por ejemplo, las reuniones con el Grupo de Coordinación Inter-Cluster.
- **Incluya la AAP en las atribuciones** de los grupos de asesoramiento estratégico.
- **Designe a un coordinador** de AAP del Cluster.
- **Organice sesiones de capacitación** y talleres de puesta en común de conocimientos para los socios y otras partes, a fin de divulgar las buenas prácticas.
- **Consulte a las comunidades y grupos;** por ejemplo, invite a los representantes de la comunidad a compartir sus opiniones sobre la calidad de las respuestas y la rendición de cuentas al respecto.
- **Lleve a cabo visitas sobre el terreno conjuntas** a las comunidades para hacer un seguimiento de la situación, compartir buenas prácticas y lecciones aprendidas y hallar soluciones a posibles problemas operativos y de AAP.

 **Herramienta 13.4** Hoja de consejos para el monitoreo de resultados AAP en la Coordinación de los Clúster

## Agencias líderes de los Clusters (*Cluster Leads*)

Si todos los Clusters involucraran a las comunidades a los niveles que consideran “óptimos,” esas comunidades se verían completamente abrumadas. Por este motivo, es recomendable trabajar de manera conjunta, no como Clusters independientes. De este modo, las Agencias líderes de los Clusters podrán promover y contribuir a una respuesta coordinada de AAP que se aplique con responsabilidad y sin duplicaciones.

Lo más responsable que pueden hacer las Agencias líderes de los Clusters es promover y facilitar la acción colectiva (véase la tabla 20). Es indispensable que los Clusters:

- animen a sus miembros a colaborar en materia de AAP, elaboren planes en común y compartan el trabajo en consonancia;
- velen a nivel del grupo de coordinación entre Clusters por que la labor colectiva contribuya a los compromisos del Equipo Humanitario de País con respecto a la rendición de cuentas del conjunto de la respuesta; y
- asuman la responsabilidad de determinados ámbitos del conjunto de las iniciativas colectivas, siempre que se planifiquen colectivamente y sean entendidas por todos.

### Caja 24 Proyecto de garantía de la calidad y rendición de cuentas del Cluster Global sobre agua, saneamiento e higiene

En 2019, el Cluster Global de WASH —en colaboración con Oxfam, Solidarité International, la Universidad Tufts y UNICEF— puso en marcha el proyecto de garantía de la calidad y rendición de cuentas. Este se centra en la implementación de respuestas de WASH centradas en las personas con el propósito de cumplir las normas de calidad de forma fiable y continuada. El marco del proyecto se fundamentó en una serie de visitas sobre el terreno desarrolladas en Myanmar, Bangladesh, Colombia y Sudán del Sur.

El objetivo del proyecto de garantía de la calidad y rendición de cuentas consiste en que los grupos temáticos gestionen la calidad de la siguiente manera:

- posibilitando la participación y la titularidad sólidas de todos los socios del ámbito del WASH;
- facilitando la participación de los socios, partes interesadas más amplias y las poblaciones afectadas, así como la rendición de cuentas entre ellos; y
- apoyando una gestión eficaz de la calidad mediante la provisión de información operativa pertinente a los responsables de la toma de decisiones, de forma que las medidas correctivas se acuerden y apliquen oportunamente

### Caja 25 Fortalecimiento de la AAP en Myanmar

En Myanmar, el Cluster de WASH ha incluido indicadores de AAP en su Plan de Respuesta Humanitaria y ha revisado su marco de monitoreo, en el que ha incorporado indicadores como el porcentaje de personas afectadas que se consideran informadas sobre los servicios de WASH a su disposición o el porcentaje de personas que saben cómo plantear sugerencias o reclamaciones y se sienten cómodas al hacerlo.

Los socios hacen partícipes regularmente a las poblaciones afectadas en la elaboración de estrategias y el diseño de servicios en los campamentos. Por ejemplo, las letrinas infantiles se diseñaron a partir de una serie de consultas a los niños en el marco de actividades dirigidas a ellos (véase el capítulo 8). Basándose en las sugerencias recabadas, se adoptó el enfoque de saneamiento común por hogares (en lugar de segregado por sexos). Esta opción se está sometiendo a una evaluación independiente en este momento.

Hubo quejas de que los kits higiénicos estaban incompletos; faltaban, por ejemplo, compresas y jabón. Esta información sirvió para hacer los ajustes oportunos.

Varios socios han establecido mecanismos de retroalimentación y reclamos que cubren la mayor parte del estado de Rakáin. Oxfam-SI puso en marcha e impulsó mecanismos digitalizados cuyo uso están considerando otras ONG más pequeñas.

## Consejos para los coordinadores de los Clusters

- **Familiarícese con la Norma Humanitaria Esencial<sup>68</sup>** y la versión más reciente de las Normas Esfera<sup>69</sup>.
- **Familiarícese con las herramientas y recursos de capacitación sobre AAP** para aumentar sus conocimientos y los de los miembros del Cluster.
- **Revise** los informes y evaluaciones de crisis anteriores para descubrir buenas prácticas de AAP y participación comunitaria, así como las estrategias de intervención más eficaces y adecuadas en su contexto.
- **Consulte** a las oficinas nacionales y regionales de UNICEF, los Clusters y la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, la Organización Internacional para las Migraciones, el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, el Comité Internacional de la Cruz Roja y la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja para que le resuman intervenciones de AAP previas o en curso en los países.
- **Consulte** la opinión de las partes interesadas locales que conozcan el contexto sobre la mejor forma de integrar la AAP en la respuesta.

<sup>68</sup> CHS Alliance (2019)

<sup>69</sup> CHS Alliance, Proyecto Esfera y Groupe URD (2015)

## Rendición de cuentas colectiva

Plantear la AAP de manera colectiva puede reportar diversos servicios a la comunidad humanitaria, contribuir a la coordinación de los socios que colaboran en actividades de participación comunitaria y AAP, y garantizar que la toma de decisiones se fundamente en los puntos de vista y observaciones de las poblaciones afectadas (véase la figura 12).

El enfoque colectivo adoptado dependerá del contexto y de los conocimientos técnicos y recursos disponibles en cada situación. Se requerirá apoyo de la dirección para lograr una adopción más amplia del enfoque de AAP. Este contribuirá a crear enfoques colectivos en relación con las plataformas y redes de participación comunitaria existentes.

Asegúrese de que su enfoque colectivo de AAP:

- **determine las necesidades** y los canales adecuados de comunicación;
- **coordine la provisión de información** correcta y pertinente a las comunidades afectadas;
- **haga un seguimiento periódico de los rumores y percepciones** de las personas afectadas sobre la calidad de la respuesta de ayuda;
- **impulse la puesta en marcha de mecanismos colectivos de retroalimentación y reclamos;**
- **compile y analice los datos** para fundamentar las decisiones colectivas y la rectificación del rumbo (Grupo de Coordinación Inter-Cluster o el Equipo Humanitario de País); y
- **vele por la inclusión de enfoques de AAP** en las actividades de preparación en los países.

Figura 12 Enfoque colectivo de la AAP



UNICEF promueve enfoques colectivos sobre la AAP en numerosos países. En ese sentido, puede:

- **facilitar** coordinadores interinstitucionales específicos para el grupo de trabajo sobre la AAP;
- **presidir** o copresidir el grupo de trabajo sobre AAP;
- **promover** que el Equipo Humanitario de País apoye los enfoques colectivos;
- **asegurarse** de que los Clusters liderados por UNICEF adopten el enfoque colectivo;
- **dirigir** funciones clave en el marco del enfoque colectivo; y
- **apoyar** iniciativas interinstitucionales de desarrollo de la capacidad.

## Beneficios de los mecanismos colectivos de tramitación de sugerencias y reclamos

Las pruebas indican que los mecanismos comunes de retroalimentación y reclamos se adaptan mejor a los usuarios y son más receptivos. La presencia de muchos actores suele hacer que las comunidades no tengan claro a qué organismo deberían dirigir sus reclamaciones. Por ejemplo, un estudio sobre las poblaciones afectadas del Afganistán, la zona central y meridional de Somalia y Siria concluyó que, salvo determinados representantes de las comunidades, bien informados, muchas personas no sabían qué organismo era responsable de la ayuda que recibían<sup>70</sup>.

Pese a que las personas afectadas a menudo señalan que necesitan hablar de cuestiones generales no relacionadas con ninguna organización en particular, siguen creándose mecanismos individuales. Esta fragmentación dificulta la agregación y el análisis conjunto de los datos. De este modo, las organizaciones dejan pasar oportunidades para detectar tendencias más generales que podrían fundamentar y mejorar el diseño de los programas. Para ser eficaces, los mecanismos colectivos deben:

- **plasmarse** las realidades operativas;
- **codiseñarse** con sus beneficiarios;
- **indicar** cómo se hace partícipes a las comunidades a nivel interinstitucional;
- **valorar** y reconocer la importancia de las prácticas vigentes, en lugar de reemplazarlas;
- **determinar** formas de compartir las experiencias para facilitar una mejora continuada;
- **cartografiar** medidas prácticas para mejorar la puesta en común de la información y recopilar, atender y responder a las observaciones; y
- **asegurarse** de que las comunidades puedan participar en las decisiones que les afectan.

<sup>70</sup> GPPI (2016)

**Caja 26** Establecimiento de un enfoque colectivo de la AAP en la República Centroafricana<sup>71</sup>

En 2019, la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCAH) de las Naciones Unidas y sus socios establecieron un enfoque colectivo para la AAP en la República Centroafricana, con financiación, un grupo de trabajo y un coordinador específicos.

El Grupo de Trabajo sobre AAP, codirigido por la OCAH y UNICEF, se posiciona en el nivel del Grupo de Coordinación Inter-Cluster. Integran el grupo funcionarios responsables de la AAP; responsables de monitoreo y evaluación de ONGI y ONG como el Danish Refugee Council, Finn Church Aid, Ground Truth Solutions, REACH y Réseau des Journalistes des droits de l'Homme; así como otras personas con funciones parecidas en asociaciones locales, gubernamentales y de medios de comunicación, agrupaciones juveniles, organizaciones de la sociedad civil y el sector privado.

El grupo de trabajo sobre AAP lleva a cabo actividades y servicios compartidos en aras de la adaptación de los programas y respuestas a partir de las observaciones de las personas afectadas. En las actividades:

- se asegura la implementación y el monitoreo de actividades colectivas de participación comunitaria y AAP (p. ej., mediante la gestión de una línea de ayuda y centros de información y recabación de impresiones; la organización de programas de radio y grupos de debate; y el rastreo y análisis de sugerencias, reclamaciones y percepciones);
- por medio de una base de datos común segura, se producen análisis periódicos de las sugerencias, con el propósito de determinar las tendencias en cuanto a satisfacción, necesidades inmediatas y rumores, a fin de adaptar la respuesta;
- se asesora a los socios, el Grupo de Coordinación Inter-Cluster y el Equipo Humanitario de País sobre las medidas que deben adoptar, a raíz de las sugerencias, reclamaciones y rumores, sirviéndose del análisis de tendencias y la promoción; y
- se vela por la inclusión de la AAP en el CPH y la acción humanitaria, entre otros en las evaluaciones de las necesidades, los productos de comunicación y el monitoreo (por ejemplo, al incluir preguntas sobre la AAP en las evaluaciones de las necesidades multisectoriales y al comparar las percepciones con los indicadores).

## Rendición de cuentas institucional y colectiva

UNICEF ha asumido un papel destacado en la promoción de enfoques colectivos de AAP, en cooperación con la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y la OCAH y en el marco del IASC, si bien esto no significa que se hayan eliminado las responsabilidades internas en UNICEF para cerciorarse de que la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas se integra en todos los aspectos de su labor humanitaria y de desarrollo (véase la tabla 20).

Los enfoques colectivos sobre la rendición de cuentas aprovechan la labor desarrollada por las organizaciones y suelen poner un énfasis más amplio en la participación, las sugerencias y percepciones de la población en relación con el conjunto de la respuesta, especialmente aquellas personas que no reciben asistencia ni protección. Para los coordinadores de asuntos humanitarios y los Equipos Humanitarios de País, así como para los Clusters, los enfoques colectivos son fundamentales para conocer las necesidades y preferencias generales de las personas afectadas en el marco de la respuesta, determinando las deficiencias existentes y orientando la priorización de la respuesta.

**Tabla 20** Responsabilidades de UNICEF

	PROGRAMAS DE UNICEF	UNICEF COMO AGENCIA LÍDER DEL CLUSTER	UNICEF COMO MIEMBRO DEL EQUIPO HUMANITARIO DE PAÍS EN EL GRUPO DE COORDINACIÓN INTER-CLUSTER
Provisión de información	<p>Evaluar los canales de comunicación preferidos y asegurarse de que sean inclusivos.</p> <p>Velar por que todos los programas de UNICEF faciliten información esencial que salva vidas a las personas afectadas.</p>	<p>Revisar la elaboración de los mensajes clave relativos a sectores concretos de la intervención.</p> <p>Coordinar la provisión de información en el Grupo de Trabajo sobre AAP.</p>	<p>Asegurarse de que hay un mecanismo en funcionamiento para poner a prueba los mensajes clave y de que se utilizan los canales de comunicación preferidos.</p> <p>La provisión de información se coordina en un grupo de trabajo sobre AAP.</p> <p>Evaluar los canales de comunicación preferidos e inclusivos de todos los Clusters.</p>
Participación	<p>Asegurarse de que todos los segmentos de las poblaciones afectadas puedan involucrarse en procesos participativos eficaces.</p>	<p>Asegurarse de que todas las evaluaciones sectoriales empleen metodologías participativas.</p> <p>Asegurarse de que en los planes de los Clusters se incorporen estrategias de participación inclusiva.</p> <p>Asegurarse de que las actividades de los Clusters se sometan a un monitoreo basado en enfoques participativos.</p>	<p>Asegurarse de que las prioridades de las comunidades se incluyan en los procesos del Resumen de las Necesidades Humanitarias y el Plan de Respuesta Humanitaria.</p> <p>En las evaluaciones multisectoriales de las necesidades se plantean preguntas para determinar qué método prefieren emplear las comunidades para transmitir sus observaciones y recibir mensajes de los actores.</p>
Sugerencias	<p>Todos los programas de UNICEF cuentan con mecanismos seguros y fiables de retroalimentación y reclamos en los que se tienen en cuenta los canales de comunicación preferidos por la población.</p> <p>Los mecanismos de retroalimentación y reclamos se armonizan y vinculan con mecanismos colectivos, de tal forma que se mejora la eficiencia y se facilita que se escuche a las personas afectadas.</p> <p>Existe una plataforma de gestión y uso de datos con la que las opiniones y sugerencias se remiten a los procesos de toma de decisiones de UNICEF, con lo que se cierra el ciclo de retroalimentación.</p>	<p>Asegúrese de contar con un mecanismo de retroalimentación y reclamos y de vincularlo con el mecanismo interinstitucional a tal efecto siempre que sea posible (en concreto, esto supone compartir las observaciones recibidas a través de los canales de comunicación de su Cluster con el mecanismo más amplio cuando sea posible).</p> <p>Asegúrese de contar con mecanismos de remisión para transferir los casos a otros sectores, si procede.</p>	<p>Establezca mecanismos colectivos para recabar observaciones, con una clara división de tareas entre los actores para la recopilación de datos, su análisis y el cierre del ciclo de retroalimentación.</p> <p>En las evaluaciones en directo y las evaluaciones humanitarias interinstitucionales se analiza cómo se ha adaptado la respuesta en función de las perspectivas y sugerencias de las personas afectadas.</p> <p>Permanezca en contacto con los Clusters para agregar todas las reclamaciones y sugerencias en un único sistema de cara a su análisis común.</p>

<sup>71</sup> ODI (2020)

## Recursos para el Capítulo 13

(los recursos clave se destacan en negrita)

CDAC Network (2017) "Policy Paper: The role of collective platforms, services and tools to support communication and community engagement in humanitarian action". Disponible en: [www.cdacnetwork.org/contentAsset/raw-data/ca0a2c16-a6f6-4e53-86e2-9ea75fbbcb31/attachedFile](http://www.cdacnetwork.org/contentAsset/raw-data/ca0a2c16-a6f6-4e53-86e2-9ea75fbbcb31/attachedFile)

CDAC Network (2019) *Collective communication and community engagement in humanitarian action: A how-to guide for leaders and responders*. Disponible en: [www.cdacnetwork.org/contentAsset/raw-data/ca52f57-4f06-4237-9c18-37b9e8e21a18/attachedFile2](http://www.cdacnetwork.org/contentAsset/raw-data/ca52f57-4f06-4237-9c18-37b9e8e21a18/attachedFile2)

CHS Alliance (2019) *La Norma Humanitaria Esencial en materia de calidad y rendición de cuentas*. Disponible en: <https://corehumanitarianstandard.org/files/files/Core%20Humanitarian%20Standard%20-%20Spanish.pdf>

Equipo Humanitario de País (2015) "Inter-Agency Common Feedback Project – Nepal Earthquake". Disponible en: <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Community%20Perception%20Report%20May%202018.pdf>

Grupo Temático Mundial sobre Protección (2016a) "Checklist on Incorporating Protection and Accountability to Affected Populations in the Humanitarian Programme Cycle". Disponible en: [www.globalprotectioncluster.org/\\_assets/files/tools\\_and\\_guidance/protection-cluster-coordination-toolbox/gpc-edg-note-checklist-on-incorporating-protection-and-accountability-in-the-hpc.en.pdf](http://www.globalprotectioncluster.org/_assets/files/tools_and_guidance/protection-cluster-coordination-toolbox/gpc-edg-note-checklist-on-incorporating-protection-and-accountability-in-the-hpc.en.pdf)

Grupo Temático Mundial sobre Protección (2016b) *Suggested actions for inter-cluster coordination groups to strengthen accountability to affected populations and protection in the humanitarian programme cycle*. Disponible en: [https://interagencystandingcommittee.org/system/files/suggested\\_actions\\_to\\_strengthen\\_aap\\_and\\_protection\\_for\\_clusters\\_final\\_02092016.pdf](https://interagencystandingcommittee.org/system/files/suggested_actions_to_strengthen_aap_and_protection_for_clusters_final_02092016.pdf)

Global Public Policy Institute (GPPI) (2016) "Listening to Communities in Insecure Environments". Disponible en: [www.gppi.net/media/SAVE\\_\\_2016\\_\\_Listening\\_to\\_communities\\_in\\_insecure\\_environments.pdf](http://www.gppi.net/media/SAVE__2016__Listening_to_communities_in_insecure_environments.pdf)

**IASC (2017) "Standard Terms of Reference for Humanitarian Country Teams"**. Disponible en: [https://interagency-standingcommittee.org/system/files/hct\\_tors.pdf](https://interagency-standingcommittee.org/system/files/hct_tors.pdf)

ODI (2020) "Collective approaches to communication and community engagement in the Central African Republic". Disponible en: [www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/resource-documents/cce\\_in\\_car\\_web\\_0.pdf](http://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/resource-documents/cce_in_car_web_0.pdf)

## Kit de herramientas

El kit de herramientas del manual de rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas está disponible en: [corecommitments.unicef.org/aap](http://corecommitments.unicef.org/aap)

### Lista de herramientas

Herramienta 2.1 Preguntas frecuentes sobre AAP

Herramienta 2.2 Vídeo de UNICEF sobre la AAP (en inglés)

Herramienta 3.1 TdR para Punto Focal AAP

Herramienta 3.2 Descripción del puesto para Especialista de AAP

Herramienta 3.3. Sumario de las responsabilidades de AAP en la oficina de país

Herramienta 5.1 Hoja de consejos para integrar la AAP en el análisis de la situación

Herramienta 5.2 Menu de preguntas de AAP para evaluaciones multisectoriales de necesidades

Herramienta 5.3 Hoja de consejos para integrar la AAP en notas estratégicas

Herramienta 5.4 Ejemplo de teoría del cambio enfocada en la AAP

Herramienta 5.5 Hoja de consejos para integrar la AAP en Planes de Respuesta Humanitaria y la preparación ante emergencias

Herramienta 5.6 Sumario de presupuesto para la AAP

Herramienta 5.7 Ejemplo de inclusión de AAP en acuerdos de cooperación para programas

Herramienta 5.8 Lista de indicadores sugeridos de AAP

Herramienta 6.1 Hoja de consejos sobre AAP e Inclusión

Herramienta 8.1 Consejos para grupos focales de discusión

Herramienta 8.2 Consejos para reuniones comunitarias

Herramienta 8.3 Requisitos básicos para una participación de calidad de niños/as y adolescentes

Herramienta 8.4 Formulario de consentimiento informado

Herramienta 8.5 Formulario de consentimiento el procesamiento de datos personales

Herramienta 9.1 Diagrama de flujo de la retroalimentación

Herramienta 9.2 Formulario para recolectar retroalimentación

Herramienta 10.1 Guía práctica y caja de herramientas sobre PSEA

Herramienta 12.1 Hoja de consejos para la participación de los actores locales en el ciclo de programa

Herramienta 13.1 Descripción del puesto de Coordinador/Asesor senior/Asesor técnico Inter agencial de AAP

Herramienta 13.2 Ejemplo de TdR para un grupo de trabajo sobre AAP

Herramienta 13.3 Marco de AAP colectiva en el Ciclo del Programa Humanitario

Herramienta 13.4 Hoja de consejos para el monitoreo de resultados AAP en la Coordinación de los Clúster

Esta lista no es exhaustiva. El conjunto de herramientas se ensayará y pondrá a prueba y, conforme adquiramos más experiencia colectiva en este ámbito, se revisará y adaptará. Nuevas herramientas podrán ser publicadas online.



