



**UNHCR
ACNUR**

La Agencia de la ONU
para los Refugiados

GUÍA OPERATIVA SOBRE RENDICIÓN DE CUENTAS A LAS PERSONAS AFECTADAS (AAP)

1

PARTICIPACIÓN
E INCLUSIÓN

2

COMUNICACIÓN
Y
TRANSPARENCIA

3

RETROALIMEN-
TACIÓN
Y RESPUESTA

4

APRENDIZAJE
ORGANIZATIVO
Y ADAPTACIÓN

La Rendición de Cuentas del ACNUR a las Personas Afectadas (AAP, por sus siglas en inglés) es un compromiso con la inclusión sistemática e intencionada de las necesidades, las preocupaciones, las capacidades y las opiniones expresadas por las personas de interés en su diversidad. También es ser garantes de nuestras decisiones como Organización y de las acciones de nuestro personal, en todas las intervenciones y en todos los programas de protección, asistencia y soluciones.

Septiembre de 2020



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

Guía Operativa de AAP, septiembre de 2020.
UNHCR/OG/2020/02

ÍNDICE

Introducción	4
COMPROMISOS DEL ACNUR EN MATERIA DE AAP	5
MARCO DE TRABAJO DEL ACNUR EN MATERIA DE AAP	6
PRINCIPIOS SUBYACENTES	7
Código de Conducta del ACNUR	7
Inclusión y No discriminación	7
Enfoque comunitario	7
La Seguridad y la Dignidad evitan causar daño	7
Protección contra la Explotación y el Abuso Sexuales (PEAS)	7
AAP y PEAS	8
Operacionalizar el Marco de trabajo de AAP	9
LOS COMPONENTES DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS A LAS PERSONAS AFECTADAS	10
PARTICIPACIÓN E INCLUSIÓN	12
¿Por qué es importante?	12
¿Cómo es?	12
¿Qué ocurre si no lo hacemos?	13
¿Cómo podemos hacerlo?	13
Etapas para una participación y una inclusión significativas	14
Lista de recomendaciones para participación e inclusión	15
COMUNICACIÓN Y TRANSPARENCIA	16
¿Por qué es importante?	16
¿Cómo es?	16
¿Qué ocurre si no lo hacemos?	16
¿Cómo podemos hacerlo?	17
Etapas del diseño de un plan de comunicación	17
Ventajas y desventajas de los distintos canales de información	18
Lista de recomendaciones para Comunicación y Transparencia	20

RETROALIMENTACIÓN Y RESPUESTA.....	22
¿Por qué es importante?	22
¿Cómo es?	23
¿Qué ocurre si no lo hacemos?	23
¿Cómo podemos hacerlo?	23
Etapas para la creación de sistemas de retroalimentación y respuesta.....	25
Ventajas y desventajas de los distintos mecanismos de retroalimentación	26
Diagramas de flujos de Retroalimentación.....	27
Procedimientos operativos estándar (SOP)	31
Alianzas de Rendición de cuentas interinstitucionales.....	32
Sistemas de retroalimentación interinstitucionales	32
Lista de recomendaciones para retroalimentación y respuesta	34
 APRENDIZAJE ORGANIZATIVO Y ADAPTACIÓN.....	 36
¿Por qué es importante?	36
¿Cómo es?	36
¿Qué ocurre si no lo hacemos?	36
¿Cómo podemos hacerlo?	37
Acciones clave para aprendizaje y adaptación.....	37
Funciones del personal de rendición de cuentas	38
La AAP en los informes periódicos puede incluir.....	38
 AAP EN EL CICLO DE GESTIÓN DE OPERACIONES.....	 40
Valoración.....	40
Planificación	41
Implementación	41
Monitorear y evaluación.....	42
Informes.....	42
AAP en respuesta ante emergencias	43
 REFERENCIAS.....	 44

INTRODUCCIÓN

En qué consiste

La Rendición de Cuentas a las Personas Afectadas (AAP) se utiliza ampliamente en la comunidad humanitaria para referirse a los mecanismos y los compromisos que las agencias humanitarias tienen implementados para garantizar que las comunidades participan de forma continua y significativa en las decisiones que tienen un impacto directo en sus vidas.

"Rendición de cuentas" hace referencia al uso responsable del poder (recursos, toma de decisiones) por parte de los actores humanitarios, combinado con unos programas efectivos y de calidad que reconozcan las cuestiones de dignidad, capacidad y posibilidad de ser independientes de la comunidad. Para el ACNUR, la expresión "personas afectadas", común en la escena interinstitucional, hace referencia a personas de interés, en línea con el mandato de la organización en nombre de las personas solicitantes de asilo, retornadas, refugiadas, apátridas y desplazadas internamente.

Algunos ejemplos de acciones relacionadas con la AAP son los diagnósticos participativos, los buzones para retroalimentación, los tableros de anuncios, las reuniones de la comunidad, entrevistas, sesiones de asesoramiento y visitas a los domicilios.

¿Por qué lo hacemos?

- o **Mejorar la protección y las soluciones**
El ACNUR ubica la rendición de cuentas a las personas afectadas en el seno de una labor más amplia de protección y soluciones de la organización, cuyo objetivo es que las personas de interés disfruten de todos los derechos humanos. Los mecanismos de rendición de cuentas son fundamentales en este proceso y para la consecución de ese objetivo.
- o **Las personas son lo primero**
Los derechos, las necesidades, la dignidad y las perspectivas de las personas de interés definen y dan forma a nuestro trabajo. El ACNUR reconoce desde hace mucho tiempo la importancia de la proximidad con las personas de interés, así como el hecho de entender y dar

respuesta a la diversidad intrínseca de las comunidades. Los mecanismos de rendición de cuentas nos ayudan a proporcionar los mejores programas posibles de protección, asistencia y soluciones, que también tienen en cuenta las capacidades de las personas y de las comunidades de interés.

Implementar un enfoque basado en los derechos

Los principios de los derechos humanos guían nuestro trabajo. La participación en la toma de decisiones es un derecho y el enfoque basado en los derechos se cimienta en el principio de participación y de trabajo con las comunidades para promover el cambio y el respeto de esos derechos. Es algo que no puede conseguirse sin mecanismos de rendición de cuentas.

Cómo lo hacemos

- o **Sistemas de control de calidad**
La rendición de cuentas solo puede contribuir a contar con unos programas mejores y más efectivos si existen sistemas que capturen, registren y repliquen los riesgos, las necesidades, las capacidades y las aspiraciones expresas, desde la perspectiva de las personas y las comunidades.
Además, hay que contar con sistemas que demuestren cómo se gestionan y cómo se da respuesta a los comentarios sobre la calidad de los programas por parte de los encargados de tomar decisiones para mejorarlos.
- o **Participación con la Comunidad**
La rendición de cuentas no es un hecho aislado sino que requiere de la participación directa y sostenida con las comunidades, a través de una comunicación bidireccional continua y transparente. También requiere de acciones y enfoques que permitan a las comunidades en situación de riesgo participar de forma significativa en decisiones clave a lo largo de todo el ciclo del programa: evaluación y análisis, planificación y diseño, movilización de recursos, implementación, monitoreo y evaluación.

Esta guía operativa detalla los objetivos de cada área focal de la AAP, como se esboza en el Marco de trabajo en materia de AAP del ACNUR (acciones fundamentales 2-5 de la [Política de 2018 de edad, género y diversidad del ACNUR](#).¹)

Destaca los elementos clave de cada área y las expectativas de cumplimiento. Va acompañada de unas fases de implementación recomendadas, y de herramientas que se pueden adaptar al contexto para implementar lo que se

presenta en esta guía.

¹ Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), [Política del ACNUR sobre edad, género y diversidad](#) [“Política EGD”], 8 de marzo de 2018.

COMPROMISOS EN MATERIA DE AAP DEL ACNUR

Los Directores del Comité Permanente entre Organismos (IASC), incluido el Alto Comisionado para los Refugiados, avalaron los [Compromisos contraídos en 2017 sobre la rendición de cuentas a las personas afectadas y la protección contra la explotación y los abusos sexuales](#) y aceptaron incorporarlos en políticas organizativas y en directrices operativas² y promoverlos con todos los socios. Además, después de haber coordinado el Grupo de Trabajo del IASC sobre Rendición de cuentas a las poblaciones afectadas y la protección contra la explotación y los abusos sexuales (AAP/PEAS), el ACNUR copreside el Grupo de resultados 2 del IASC sobre Rendición de cuentas e inclusión desde su creación en 2019. El ACNUR también avala los Nueve Compromisos que se esbozan en la [Norma Humanitaria Esencial de 2015 en materia de calidad y Rendición de Cuentas](#), que tanto organizaciones como individuos involucrados en la respuesta humanitaria pueden utilizar para mejorar la calidad y la efectividad de la asistencia que suministran.³ El ACNUR también es firmante de unos compromisos específicos relativos a la AAP establecidos en el contexto de la [Gran Revolución Participatoria de la Iniciativa de Negociación](#).⁴

El ACNUR tiene un historial de aprendizaje continuo vinculado con la AAP que se remonta a principios de los 1990 con la [Planificación orientada a las personas](#).⁵ Desde entonces, se han elaborado y se han publicado más políticas y guías relacionadas con la AAP: el [Código de Conducta del ACNUR de 2004](#)⁶ la [Herramienta de 2006 para el Diagnóstico Participativo en las Operaciones](#),⁷ el [Marco de trabajo de Rendición de cuentas para Edad, Género y Diversidad de 2007](#),⁸ y el [Enfoque Comunitario en las operaciones de ACNUR de 2018](#).⁹

La AAP es un elemento clave para la gestión del [Fraude Cometido por Personas de Interés](#)¹⁰ y la [Gestión de riesgos](#) en general para la Organización.¹¹

Las acciones centrales de la AAP se reflejan en la [Política de edad, género y diversidad](#) de 2018 del ACNUR, que establece que todos los segmentos de las poblaciones de interés tengan un acceso equitativo y no discriminatorio a los programas de protección, asistencia y soluciones, y que participen en las decisiones que afecten a sus vidas.¹² Los Directores y los funcionarios de todos los niveles son responsables de la institucionalización de los enfoques de la AAP y de cumplir con sus compromisos.

Por su parte, las Oficinas Regionales y las Divisiones apoyarán a las operaciones nacionales en la creación de mecanismos de implementación de los compromisos de la AAP, y compartirán informes agregados sobre las tendencias de AAP con las entidades relevantes en las sedes.

El sector humanitario ha desarrollado enfoques que abordan distintos aspectos de la AAP (algunos se describen como “comunicar con las comunidades”, “colocar a las personas en el centro” y “participación con la comunidad”, o con títulos similares) con el objetivo de operacionalizar la idea de que las personas afectadas son los principales agentes en su propia protección, asistencia y recuperación, y que la ayuda debería reforzar esa capacidad y no suplantarla.¹³

² Comité Permanente entre Organismos (IASC), [Compromisos contraídos y revisados por el IASC sobre la AAP](#), 2017, 13 de julio de 2018.

³ Alianza de la Norma Humanitaria Esencial, [Norma Humanitaria Esencial en materia de calidad y rendición de cuentas](#), 2014.

⁴ Comité Permanente entre Organismos (IASC), [Una revolución de la participación: incluir a las personas que reciben asistencia en la toma de decisiones que afectan a sus vidas](#), disponible en inglés.

⁵ ACNUR, [Un marco de trabajo para la planificación orientada hacia las personas en situaciones de personas refugiadas teniendo en cuenta a mujeres, hombres y niños](#), diciembre de 1992, disponible en inglés.

⁶ ACNUR, [Código de conducta del ACNUR y Notas Explicativas](#) [“Código de Conducta”], junio de 2004.

⁷ ACNUR, [Herramienta del ACNUR para el Diagnóstico Participativo en las Operaciones](#), mayo de 2006.

- ⁸ ACNUR, [Marco de trabajo de Rendición de cuentas para Edad, Género y Diversidad](#), (disponible en inglés), mayo de 2007.
- ⁹ ACNUR, [Enfoque Comunitario en las operaciones del ACNUR](#), marzo de 2008.
- ¹⁰ ACNUR, [Política sobre tratamiento del fraude cometido por personas de interés](#) [interno], octubre de 2017.
- ¹¹ ACNUR, [Política para Gestión del riesgo empresarial en ACNUR](#), (disponible en inglés) agosto de 2014.
- ¹² ACNUR, [Política EGD](#), antes nº 1.
- ¹³ Parlamento Europeo, [Hacia una acción humanitaria global más efectiva: Cómo puede contribuir la UE](#), (disponible en inglés) 2015; ver también: Pat Gibbons, Brian Casey, Dominic Crowley, Lisa Doherty y Dualta Roughneen, Recomendaciones del Proceso Consultativo Humanitario Irlandés, Centro para la Acción Humanitaria, University College Dublin, 2015.

MARCO DE TRABAJO EN MATERIA DE LA AAP DEL ACNUR

Esta sección presenta los requisitos mínimos de la AAP en una operación, explica cómo cuantificar los progresos, y aporta ejemplos prácticos sobre cómo operacionalizarlos.

En la práctica, la relación entre el enfoque comunitario del ACNUR para protección y rendición de cuentas a las personas afectadas se expresa mediante la participación inclusiva de todas las personas de interés en las decisiones y los procesos clave a lo largo del ciclo de gestión de las operaciones. Garantizando una Comunicación y una Transparencia continuas, y aportando vías de inclusión para la Participación, la Retroalimentación y las Respuestas, se permite el Aprendizaje continuo y la Adaptación de los programas, para que tengan un impacto sostenible.

El Marco de trabajo en materia de AAP del ACNUR queda esbozado en las acciones fundamentales 2-5 de la Política de edad, género y diversidad de 2018:

- Participación e Inclusión (Acción Fundamental 2)
- Comunicación y Transparencia (Acción Fundamental 3)
- Retroalimentación y Respuesta (Acción Fundamental 4); y
- Aprendizaje y Adaptación Organizativa (Acción Fundamental 5).

El objetivo de este marco de trabajo es

- o Destacar los componentes esenciales que conforman el compromiso del ACNUR con la AAP, y ver cómo se alinean con procesos, políticas y directrices existentes.
- o Establecer referencias para la operacionalización de nuestros compromisos con la AAP, además de un lenguaje y una dirección comunes en torno a asuntos vinculados con rendición de cuentas, participación de la comunidad, comunicación con las comunidades, suministro de información y participación.
- o Contribuir a la gestión de la calidad y de la rendición de cuentas mediante una elaboración de informes sistemática que apoye las mediciones de progreso del ACNUR en AAP y el aprendizaje y las mejoras realizadas.

TEXT IN FIGURE PAGE 7:

In blue:

APRENDIZAJE ORGANIZATIVO Y ADAPTACIÓN

Las intervenciones, la planificación, el establecimiento de prioridades, las correcciones de rumbo y la evaluación se basan continuamente en las opiniones de las personas de interés.

In red:

PARTICIPACIÓN E INCLUSIÓN

Las mujeres, hombres, niñas y niños de distintos orígenes, son capaces de participar de forma significativa y se les consulta sobre protección, asistencia y soluciones.

In orange:

RETROALIMENTACIÓN Y RESPUESTA

La retroalimentación formal e informal de las personas de interés se recibe y se responde de forma sistemática, y se aplican acciones correctivas según corresponde.

In green:

COMUNICACIÓN Y TRANSPARENCIA

Mujeres, hombres, niñas y niños de distintos orígenes y en todas las operaciones tienen acceso a información oportuna, exacta y relevante sobre (i) sus derechos y sus obligaciones y (ii) sobre los programas del ACNUR y de sus socios.

PRINCIPIOS SUBYACENTES

Los siguientes principios guían los enfoques, los sistemas y los procesos del ACNUR en materia de AAP. Pueden aplicarse a todas las actividades relacionadas con la AAP en distintos puntos del ciclo de gestión de las operaciones.

Código de Conducta del ACNUR

La rendición de cuentas organizativa se materializa a través del personal que implementa las actividades de AAP en los confines del Código de Conducta del ACNUR y los cinco Valores, y nueve Principios Rectores, que dan forma a nuestra toma de decisiones ética y a las acciones cotidianas.

Inclusión y no discriminación

Debe priorizarse la participación de todas las personas de interés. Las actividades de AAP deberán permitir la inclusión de todos los segmentos de la comunidad y promover la no discriminación. La inclusión debe tener en cuenta la edad, el género y la diversidad, y garantizar que todas las personas de interés disfruten de sus derechos en los mismos términos.

Enfoque comunitario

Las metodologías de AAP van en la línea del enfoque comunitario del ACNUR de proteger y tomar en consideración las estructuras comunitarias preexistentes y los mecanismos de afrontamiento efectivos, en lugar de trabajar en paralelo con ellos (allí donde no sean perjudiciales).

La seguridad y la dignidad evitan que se cause daño

Una parte importante de la rendición de cuentas por parte del personal al implementar actividades de AAP es el tratamiento confidencial de la información personal y sensible en el seguimiento, la investigación y la respuesta a denuncias y comentarios sensibles. Las quejas sensibles suelen estar relacionadas con la conducta de los funcionarios o con cualquier asunto por el que la persona que presenta la reclamación teme sufrir recriminación o victimización.

Una parte de nuestra responsabilidad de rendición de cuentas es garantizar que nuestras intervenciones no son lesivas involuntariamente, por ejemplo si el efecto no deseado es la exacerbación de las influencias negativas en el contexto. El bienestar de las personas a las que queremos proteger debe ser el foco de todos nuestros esfuerzos para aportar asistencia.

También debemos prevenir y minimizar, en la medida de lo posible, cualquier efecto negativo no deseado de nuestras intervenciones que pueda aumentar la vulnerabilidad de las personas ante riesgos tanto físicos como psicológicos.

Protección contra la explotación y el abuso sexuales (PEAS)

La comunidad humanitaria considera la explotación y el abuso sexuales como las vulneraciones más atroces de la rendición de cuentas. Los funcionarios no tienen la opción de ignorar la explotación sexual o el abuso por parte de los trabajadores humanitarios. En cambio, sí están obligados a informar de ello cuando ocurra, y de prevenir y responder activamente. En el Principio 7 del Código de Conducta, el personal se compromete a: Prevenir, contrarrestar y combatir cualquier explotación y abuso de los refugiados y de las otras personas de interés.

El ACNUR se compromete a prevenir y a proteger a las personas de interés ante vulneraciones de la rendición de cuentas, incluida la explotación y el abuso sexuales (EAS) por parte de actores humanitarios y de otra índole. Los funcionarios deberán informar de esos incidentes y tomar todas las medidas necesarias para prevenir y dar respuesta activamente a los casos de EAS. La Oficina Ética del ACNUR es la responsable de asistir a todos los funcionarios para que desempeñen sus funciones de manera coherente con los estándares de integridad y rendición de cuentas requeridos por el Código de Conducta.¹⁴ La

gestión y la denuncia de asuntos sensibles y quejas de EAS deberán ser sujetas de Procedimientos

Operativos Estándar (SOP, por siglas en inglés) en los

¹⁴ ACNUR, [Código de Conducta](#), antes nº 6.

procedimientos para recibir y denunciar incidentes de EAS respetando el principio de confidencialidad. Aunque los SOP para el tratamiento de reclamaciones de EAS serán específicos, deberán ser parte integrante de los mecanismos de retroalimentación existentes.¹⁵

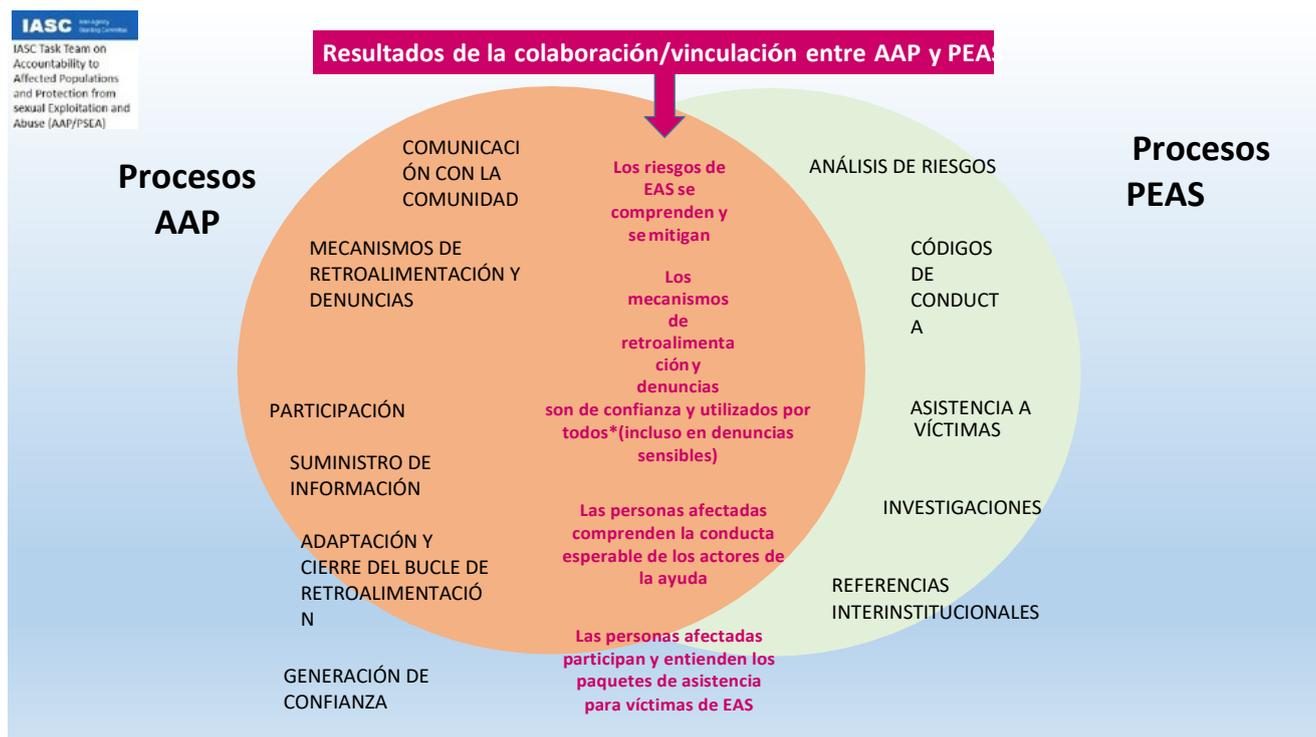
El Boletín del Secretario General sobre Medidas especiales de protección contra la explotación y el abuso sexuales (ST/SGB/2003/13), recoge el compromiso de la ONU de prevenir y abordar los casos de EAS de las personas de interés cometidos por personal humanitario. El memorando sobre el cumplimiento del ACNUR del Boletín del Secretario General sobre Medidas especiales de protección contra la explotación y el abuso sexuales (2004) recoge la responsabilidad primaria de la Dirección y de los puntos focales PEAS; además de las directrices sobre la emisión de comunicados al personal y a las poblaciones locales.

El IASC también emitió una [Nota de orientación de AAP](#) para Directores y Responsables Principales¹⁶ sobre las responsabilidades y la rendición de cuentas en el contexto de la prevención, la preparación y la respuesta.

AAP y PEAS

La vinculación entre la AAP y la PEAS, como figura a continuación, supone la identificación temprana de los riesgos; el uso de las capacidades existentes de las comunidades para la prevención y la denuncia; y programas de EAS basados en la retroalimentación recibida de la comunidad.

El IASC también destaca la vinculación entre la AAP y la PEAS, que se esboza en el siguiente diagrama.



La explotación y el abuso sexuales (EAS) constituyen la vulneración más atroz de la Rendición de Cuentas a las poblaciones afectadas (AAP) y deben instaurarse medidas tanto a nivel comunitario (AAP) como a nivel organizativo (PEAS) para prevenirlo, para proteger a las poblaciones afectadas y para contribuir a unos programas más seguros.

*La palabra 'todos' pretende recoger a todos los grupos de la comunidad: mujeres, hombres, chicas, chicos, jóvenes y personas mayores, además de personas con discapacidad y grupos minoritarios específicos sin distinción.

¹⁵ Para Orientación sobre Protección ante abuso y explotación sexual, ver: ACNUR, [Protección contra la explotación y el abuso sexuales \(PEAS\): Manual de formación de facilitadores](#) [PEAS: Manual de formación de facilitadores], Oficina de Ética, mayo de 2016 (disponible en inglés); IASC, [Guía de mejores prácticas de la IASC de mecanismos de denuncia comunitarios](#), 2016 (disponible en inglés); y ACNUR, [Presentar una denuncia](#), Oficina del Inspector General, n.d. (disponible en inglés)

¹⁶ IASC, [Revisión de la Nota de orientación de CAAP y lista de recursos 2018](#), 20 de abril de 2018 (disponible en inglés).

La vinculación de AAP y PEAS es principalmente para la creación de sistemas de retroalimentación confidencial, consultar con las comunidades sobre sus preferencias para esos mecanismos e informar a las comunidades sobre cómo acceder a ellos. Los mecanismos de retroalimentación son canales accesibles para mujeres, niñas y niños y hombres de comunidades de interés para comunicarse con el ACNUR, los socios y con actores humanitarios y recibir respuesta. Los mecanismos de retroalimentación deben permitir que tanto los funcionarios como las personas de interés elaboren quejas de EAS y obtengan reparación en un entorno seguro y confidencial. Todo ello será posible si se ha adoptado un enfoque de AAP con la creación y el funcionamiento del mecanismo de retroalimentación, que asistirá a las personas para que confíen en el sistema y es que solo si confían en el sistema las personas lo utilizarán para quejas de EAS.

El enfoque comunitario añade eficiencia al mecanismo de denuncia ya que incorpora capacidades y soluciones locales al sistema global. El mecanismo deberá ser efectivo, plenamente accesible y seguro para los usuarios. Aunque el EAS debería establecerse claramente como un tipo específico de denuncia con procedimientos de tratamiento específicos, denunciar un caso de EAS debería ser posible en la estructura del sistema de denuncias existente en lugar de ser una entidad aparte.

Compromiso con la confidencialidad.¹⁷ La confianza es una característica fundamental de cualquier sistema de retroalimentación y respuesta efectivo. Dada la naturaleza sensible del EAS, la confidencialidad tiene que ser una de las principales consideraciones. El objetivo es respetar y proteger a los denunciantes, a los posibles testigos, a los presuntos autores, a las agencias involucradas y a la integridad del proceso de investigación. Todas las comunicaciones y todas las denuncias son confidenciales y con revelación de información estrictamente en caso de necesidad. El acceso a la documentación debería estar disponible solamente para aquellos que reciben la denuncia, y para los funcionarios que facilitan el acceso a la Asistencia para víctimas o cualquier otro servicio pertinente.

Seguridad de la persona denunciante y de los funcionarios. Existe el riesgo de represalias y/o posibles reacciones por parte de la comunidad. También es posible que los funcionarios sean reticentes a denunciar a otros funcionarios, por ejemplo por la posible relación jerárquica existente o porque dependan de ellos para su propia protección en lugares inseguros. La oficina deberá disponer de un plan para abordar las necesidades inmediatas de protección de las personas involucradas en casos de EAS. Las preocupaciones en materia de Protección tanto de la presunta víctima como de los testigos deberán seguir considerándose durante la investigación y después de esta.

A fin de proteger la integridad del proceso de investigación la retroalimentación sobre el caso particular se facilitará solamente a la persona denunciante. En aquellas situaciones en las que esta sea menor de edad, se informará a su tutor/a o representante legal. No obstante, se deberá informar a la comunidad sobre los resultados del sistema de retroalimentación en cuanto a cambios en el programa que afecten a la comunidad en su conjunto. Esa retroalimentación probablemente sea periódica y centrada en las acciones que el ACNUR esté llevando a cabo en materia de EAS para impedir que ocurra en el futuro.

Operativizar el marco de trabajo de AAP

La operativización más efectiva de la AAP se produce mediante acciones adaptadas a cada contexto específico. Por ejemplo, en contextos en los que haya una comunicación directa con las comunidades de interés o en las que no sea posible tener un canal de preferencia para la comunicación de la comunidad, será necesario desarrollar enfoques innovadores para comunicar remotamente con ellas y asistirles. Desde aquí se invita a las oficinas individuales a desarrollar e implementar las herramientas de AAP óptimas para sus contextos.

La AAP se implementa de distintas maneras en las operaciones. La herramienta de autoevaluación de la AAP (ver herramientas prácticas más abajo)¹⁸ puede ayudar a las operaciones a identificar sus propias fortalezas o sus brechas, y ayudarles a determinar las prioridades y las acciones de AAP. La herramienta también puede utilizarse para evaluar la AAP de los socios. Capacitar a los funcionarios y a los

socios es importante para crear una cultura de rendición de cuentas a las personas de interés y

comprender los principios y el objetivo de las etapas y las actividades esbozadas en esta guía.

¹⁷ ACNUR, [PEAS: PEAS: Manual de capacitación para facilitadores](#), n° 15 antes (disponible en inglés).

¹⁸ Los socios también pueden ser proveedores/contratistas de servicios del sector privado (i.e., proveedores de servicios financieros que intervienen en la distribución de dinero en efectivo).

Las herramientas y las etapas de implementación que aparecen en esta guía identifican áreas de enfoque y sugieren acciones para asistir en la operativización de los compromisos del ACNUR en materia de AAP. Pueden adaptarse al contexto local y utilizarse para identificar las necesidades de AAP y las oportunidades existentes, para consultar con las personas de interés sobre AAP y para planificar e implementar actividades de AAP.

El marco de trabajo de AAP, y la guía que le acompañan, es la referencia para garantizar la coherencia de los estándares de nuestro compromiso con la AAP durante las etapas de diseño, planificación, implementación, monitoreo y evaluación del ciclo de programas.

HERRAMIENTAS PRÁCTICAS

¿ Autoevaluación rápida de AAP

Identificar áreas de fortalezas o brechas, y ayudar a las operaciones a determinar las prioridades y las acciones de AAP. La herramienta también puede utilizarse para evaluar la AAP de los socios [\[Word\]](#) [\[PDF\]](#) en inglés.

¿ Ejemplos de comunicación remota con la comunidad

Ejemplos de prácticas emergentes de comunicación remota con la comunidad de África oriental o del Cuerno de África y la región de los Grandes Lagos [\[PDF\]](#) y de América.

COMPONENTES DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS A LAS PERSONAS AFECTADAS



PARTICIPACIÓN E INCLUSIÓN

Pueden participar mujeres, hombres, niñas y niños de distintos orígenes y se les consulta sobre protección, asistencia y soluciones.



COMUNICACIÓN Y TRANSPARENCIA

Mujeres, hombres, niñas y niños de distintos orígenes en todas las operaciones tienen acceso a información oportuna, exacta y relevante sobre (i) sus derechos y obligaciones, y (ii) los programas del ACNUR y sus socios.

RESULTADOS CONCRETOS (lo que deberíamos hacer)

- Las personas de interés toman conciencia de su derecho a participar y de los medios con los que pueden hacerlo en la toma de decisiones de los programas (niños y niñas incluidos).
- Se adaptan los medios de participación continuada en todas las etapas del ciclo de gestión de las operaciones (evaluaciones, diseño, implementación, monitoreo y evaluación del impacto) para aportar opciones distintas para las personas con necesidades específicas.
- Las decisiones de los programas se basan en consultas documentadas con las personas de interés.
- Las personas de interés participan en la identificación de las necesidades y en la selección de los criterios de focalización.
- Las comunidades pueden solicitar reuniones formales/consultas con el personal del programa en cuestión.
- Las estructuras/organizaciones preexistentes en la comunidad para su participación se refuerzan/se crean allí donde no existan.
- Las capacidades identificadas en el Diagnóstico Participativo se integran en la planificación del programa para las acciones relativas a la comunidad.
- Participación documentada de personas de interés (en su diversidad) en la priorización de las áreas de intervención y explicación de las decisiones finales.

- Se comparte información sobre la focalización, los criterios de elegibilidad y los mecanismos y procedimientos de selección (p. ej. Preguntas Frecuentes del programa).
- La información se comunica en idiomas, formatos y medios que sean culturalmente apropiados y accesibles (multicanal) para todos los grupos de la comunidad (valorar el nivel de alfabetización, la cultura radio/TV).
- La información que se comparte es exacta y refleja éticamente a las personas de interés como seres humanos dignos y con derechos.
- Las actualizaciones de la información sobre los programas y las evaluaciones se comparten con las secciones representativas de la comunidad.
- La información se comparte en los sistemas de denuncia o de retroalimentación disponibles y con los contactos relevantes.
- Divulgación de información sobre las expectativas de la conducta del personal y los compromisos de la organización, así como de los derechos de las personas de interés.
- Existen directrices operativas/SOP sobre compartir información con consideraciones de confidencialidad y seguridad.
- Se comparte información de plazos de los procedimientos de retroalimentación, respuesta, alcance y limitaciones.

Crear sistemas de información para permitir la transmisión de información desde las personas de interés hacia la operación y los socios.

REFERENCIAS PARA CUANTIFICAR LOS RESULTADOS (cómo debería ser un programa de rendición de cuentas)

- Los informes del Diagnóstico Participativo incluyen los resultados de las acciones de la comunidad en áreas prioritarias.
- La elaboración de informes del Diagnóstico Participativo incluye resultados de la retroalimentación a la comunidad.
- La documentación de la participación de la comunidad se desglosa por edad, género y diversidad.
- Ejercicios documentados de mapeo de la comunidad con distintos grupos de población (se identifican distintos grupos e interrelaciones).
- Existe un plan de participación para cada grupo de la comunidad que cubre todo el ciclo de

- gestión de las operaciones.
- La retroalimentación se registra para rastrear las tendencias de brechas de información (p. ej. base de datos de retroalimentación).
- Se llevan a cabo ejercicios de mapeo del panorama/infraestructura de comunicaciones (con identificación de barreras y riesgos para acceder a la información).
- Existen materiales con información que se actualiza regularmente (pósters, folletos, etc.).
- El presupuesto del Plan operativo incluye recursos asignados para la comunicación con personas de interés.
- Existe un mapeado documentado de los grupos de la comunidad; sus distintas necesidades en materia de

información en el ciclo de gestión de las operaciones; y los planes de comunicación respectivos.

- **IN RED**

La documentación de los resultados de la participación (debates, encuestas de satisfacción, reuniones y retroalimentación) se incluye en las decisiones de planificación/actividades.

Las personas de interés están satisfechas con la frecuencia y la calidad de las oportunidades que tienen para influir en la respuesta.

- **IN GREEN:**

La retroalimentación se registra para hacer un seguimiento de las tendencias en brechas de información (p. ej. base de datos de retroalimentación).

Ejercicios de mapeo de comunicaciones, panorama/infraestructuras (con identificación de obstáculos y riesgos para acceder a la información).

Existe material informativo que se actualiza periódicamente (pósters, folletos, etc.).

El presupuesto del Plan Operativo incluye recursos asignados para la comunicación con personas de interés.

Mapeo documentado de los grupos comunitarios: con sus distintas necesidades de información en el ciclo de gestión de programas y los planes de comunicación respectivos.

Las evaluaciones de las necesidades incluyen necesidades en materia de comunicación, obstáculos, riesgos y capacidad de los distintos grupos.

Los canales de información que se utilizan son accesibles para mujeres, hombres, niños y niñas, personas mayores y personas con necesidades específicas.

Los mensajes informativos se comprueban periódicamente con el público objetivo para valorar su comprensión.

Existen métodos para informar a las comunidades sobre evaluaciones, encuestas, decisiones y acciones.

RETROALIMENTACIÓN Y RESPUESTA

La retroalimentación formal e informal de las personas de interés se responde sistemáticamente y se toman acciones correctivas cuando es necesario.

APRENDIZAJE Y ADAPTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Intervenciones, planificación, establecimiento de prioridades, rectificaciones del rumbo y evaluación son continuas con las opiniones de las personas de interés.

RESULTADOS CONCRETOS (lo que deberíamos hacer)

Recibir activamente, registrar, analizar y responder a la retroalimentación y las denuncias (formales/informales).

Existen mecanismos de retroalimentación apropiados al contexto, accesibles y seguros.

Crear un proceso de retroalimentación interna claro con responsabilidades de referencia y de respuesta claras y con calendarios.

Existen mecanismos para retroalimentación, denuncias, referencias y respuesta.

La identificación de la retroalimentación apropiada/accesible/preferida por la comunidad y los sistemas de respuesta forman parte de la evaluación de las necesidades.

La gestión de las denuncias o de las quejas la lleva a cabo personal competente con autoridad relevante para darle respuesta (las cuestiones de Protección se derivan al personal correspondiente, y lo mismo para las de programación).

Existen procedimientos claros y accesibles para gestionar las denuncias confidenciales y de EAS y VSG.

Existen directrices sobre protección y confidencialidad de las personas denunciadas.

El personal que recoge y da respuesta a la retroalimentación es sensible a las cuestiones de género.

Se identifican mecanismos preexistentes e interinstitucionales en el contexto operativo.

Los informes periódicos incluyen datos y acciones a partir de la retroalimentación y las actividades de respuesta.

Existen vínculos claros entre los resultados de la evaluación participativa/valoración y la planificación y elaboración de informes.

La retroalimentación de la comunidad se incluye en la planificación de los programas y el diseño electrónico.

Se comparte, interna y externamente, lo aprendido de la consulta y la comunicación con la comunidad.

Hay sistemas internos para que la Dirección esté informada y actúe con los datos de la retroalimentación.

Los datos de evaluación incluyen retroalimentación de la comunidad sobre la calidad y el impacto del programa.

El monitoreo incluye datos tanto cualitativos como cuantitativos de las personas de interés.

Las responsabilidades de recopilación y análisis de la retroalimentación están integradas en la estructura operativa.

Las responsabilidades de AAP no recaen en una o dos personas sino que son relevantes en todos los niveles de personal y áreas temáticas.

REFERENCIAS PARA CUANTIFICAR LOS RESULTADOS (cómo debería ser un programa de rendición de cuentas)

• IN ORANGE

Se responde a la retroalimentación y a las denuncias, y los datos se incluyen en los informes.

Los sistemas de retroalimentación diseñados conjuntamente con la comunidad y para que accedan y los utilicen todas las personas de interés.

Se capacita al personal en manejo de retroalimentación de denuncias, sus funciones y sus niveles de responsabilidad.

Presupuesto de la operación para denuncias y recolección de la retroalimentación, registro, análisis y elaboración de informes.

Un porcentaje elevado de denuncias recibe respuesta en un plazo razonable.

Se utilizan formatos de recolección de la retroalimentación estandarizados.

Se procede a una evaluación del contexto para evaluar los obstáculos existentes para ofrecer retroalimentación.

Existen vías de referencia para retroalimentación relativa a socios externos y para recibir retroalimentación de socios externos.

Las necesidades específicas de las personas marginadas, mujeres, niñas y niños, personas adultas mayores y personas con discapacidad se reflejan en el diseño de los mecanismos de retroalimentación, y en los procedimientos de gestión de denuncias y retroalimentación.

Las personas de interés consideran los mecanismos de denuncia y de referencia accesibles, efectivos, confidenciales y seguros y sin miedo a repercusiones negativas.

IN BLUE:

La rendición de cuentas forma parte de los procesos de gestión de resultados y del monitoreo de los socios.

La retroalimentación se captura formalmente, (p. ej. base de datos u otro formato), se analiza y se utiliza en decisiones de los programas.

Evidencia de cambios en los programas y decisiones directamente vinculados con la retroalimentación/contribución de la comunidad.

Sistemas de retroalimentación bien cerrados en el ciclo de gestión de las operaciones (p. ej. respuesta a solicitudes/denuncias, informes para la comunidad sobre resultados de encuestas y evaluaciones realizadas).

Lecciones aprendidas y documentación de buenas prácticas en programación.

El plan operativo incluye las lecciones aprendidas de la retroalimentación recibida de las personas de interés en el ciclo de gestión de operaciones anterior.

Se asignan recursos y responsabilidades para aprender a documentar y elaborar informes de la retroalimentación de las personas de interés.



PARTICIPACIÓN E INCLUSIÓN

COMPROMISO DEL ACNUR

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

SE ESPERA QUE LAS OPERACIONES DEL ACNUR:

- » Establezcan medios de participación significativa en todas las etapas del ciclo de gestión de las operaciones (valoraciones, planificación, diseño, implementación, monitoreo y evaluación), a los que tienen acceso grupos de todas las edades, géneros y demás grupos de la comunidad, prestando especial atención a que se incluya a los grupos potencialmente marginados.
- » Promuevan un acceso justo y no discriminatorio a los programas de protección, asistencia y soluciones para personas de interés y promuevan la resiliencia y consigan la autonomía de las mujeres, los hombres, las niñas y los niños de interés.
- » Identifiquen e incluyan las capacidades y las prioridades de las personas de interés en el desarrollo de los programas de protección, asistencia y soluciones.

¿Por qué es importante?

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

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

Deberán utilizarse enfoques participativos en todas las etapas del ciclo de gestión de las operaciones.

¿Cómo es?

- o Programas de protección y asistencia colaborativos y sostenibles que se basan en las capacidades de la comunidad.
- o Las preocupaciones y las expectativas de la comunidad, las individuales o del grupo se escuchan, se integran y se gestionan mediante un diálogo abierto e interactivo.
- o Las personas de interés participan en la evaluación de los programas basándose en sus indicadores de éxito, y sus preocupaciones concretas se integran mediante la diversidad de la representación.
- o La toma de decisiones en materia de estrategia e intervenciones programáticas se basa en las prioridades expresadas por las personas de interés.
- o La organización tiene mayor acceso a todos los grupos de la comunidad a través de sus canales preferidos y de confianza (presenciales, reuniones en grupo, llamadas telefónicas, en línea, etc.).

¿Qué ocurre si no lo hacemos?

- n Programación ineficaz que no se basa en el conocimiento, ni en las capacidades ni en las necesidades de las personas de interés. Estas personas son quienes mejor pueden identificar los principales riesgos, preocupaciones y las soluciones más efectivas y sostenibles para los problemas que afrontan.
- n Indiferencia de la comunidad, porque no son socios y no sienten los programas como algo suyo. La colaboración con las comunidades mejora la sostenibilidad de los programas y permite a las comunidades una mejor transición hacia soluciones de éxito a largo plazo.
- n La desconfianza, la frustración y las expectativas no gestionadas pueden dar lugar a una menor credibilidad y buena voluntad hacia los agentes humanitarios.
- n La exclusión de algunos miembros o la no participación de todos los segmentos de una comunidad puede destruir la cohesión social.

¿Cómo podemos hacerlo?

! EJEMPLOS DE PREGUNTAS PERTINENTES PARA LAS PERSONAS DE INTERÉS

- **¿Cómo está participando en la actualidad en el programa?**
- **¿Cómo le gustaría involucrarse en el programa?**
- **¿Existe algún obstáculo para que usted o algún otro miembro de la comunidad pueda participar?**
- **¿Cómo pueden el ACNUR y sus socios comprender mejor a su comunidad?**
- **¿Considera estar bien representado o representada en la comunidad y en las discusiones/actividades de programación (como reuniones,**

Comprender a la población de interés e identificar los medios de participación preferidos y los obstáculos que impiden la inclusión.

Realizar un mapeado de la comunidad (incluida la comunidad de acogida) para comprender qué partes interesadas tienen mayor influencia en el contexto operativo y cuál es la naturaleza de las relaciones entre los grupos de la comunidad y las de las partes interesadas. Determinar el impacto probable de esas relaciones en el programa y las formas en que se pueden acentuar las relaciones positivas y minimizar las negativas.

discusiones de grupo focales, capacitaciones)?

Involucrar a personas de interés en todas las etapas del ciclo de gestión de las operaciones.

Para preparar ese involucramiento se debe analizar el contexto; también la cultura, los mecanismos comunitarios, las estructuras de liderazgo, las normas religiosas y sociales, y las organizaciones comunitarias. En función de las limitaciones y de los factores facilitadores, planificar oportunidades para la participación y comunicarlo a todas las personas de interés en todas las etapas del ciclo de gestión de las operaciones.

Concienciar a la población afectada de las oportunidades que existen para participar en la programación con el ACNUR y los socios.

Establecer procedimientos y prácticas claros y adecuados al contexto para la participación apropiada de todas las personas de interés, incluidos los grupos

marginados y las personas con necesidades específicas, en procesos comunitarios que les permitan comprender e influir en la programación.

Plan para la participación de distintos grupos de población.

Cada grupo puede necesitar distintos enfoques de participación que se tienen que vincular con los sistemas de comunicación y de retroalimentación para obtener cohesión. Habrá que incluir también consideraciones de contratación para los requisitos de contexto, p. ej. garantizar que haya un número adecuado de personal masculino y femenino.

Establecer directrices y prácticas claras y relevantes para el contexto,

para la participación adecuada de grupos marginados y personas con necesidades específicas en la toma de decisiones para influir en la programación.

Informar sistemáticamente a las personas de interés.

Después de llevar a cabo las evaluaciones, los debates, las encuestas y demás ejercicios de participación, habrá que informar a las comunidades y explicar las decisiones finales que se han adoptado. Es un proceso continuo de nuestro compromiso con las personas de interés como socios en la toma de decisiones.

Ese informar debería centrarse en mensajes clave sobre las decisiones tomadas, las acciones que se llevarán a cabo y la actualización de los programas. El hecho de compartir información con las personas de interés no deberá ser algo superficial. Se incorporará la práctica de informes regulares a las comunidades, que transformará la relación en una colaboración y promulgará la expresión auténtica de nuestra rendición de cuentas a las personas de interés.

Informar a las comunidades requiere el uso combinado de estructuras existentes representativas de la comunidad y orientar esa información utilizando los medios y los canales de comunicación preferidos de las comunidades. Deberá prestarse especial atención a llegar a aquellos grupos que quizás encuentren obstáculos para acceder a la información.

! METODOLOGÍAS PARTICIPATIVAS PARA NIÑOS Y NIÑAS

Diagnóstico Participativo con niños, niñas y adolescentes
Listen and Learn



Probado sobre el terreno en la India, Jordania, Kenya y Nepal, es una herramienta para consultas con niños y niñas pequeños, también con niños, niñas y adolescentes con discapacidad. Ha sido desarrollado para utilizarlo en comunicación, participación, y en retroalimentación apta para niños y niñas.

Etapas para una participación y una Inclusión significativas

1 -----

Mapear las interrelaciones entre los grupos de la comunidad y los conectores y divisores existentes

Mapeo de la Relación con la Comunidad con cada

grupo de la misma para establecer qué actores comunitarios

son los que tienen mayor influencia en su protección, cuál es la naturaleza de la relación de ese grupo con esos actores (positiva, negativa), y los aspectos de los que hay que ser conscientes durante la participación. ¿Cuál es el impacto probable en el programa?

¿Cómo puede acentuarse lo positivo y minimizarse lo negativo durante el diseño y la implementación del programa?

2 -----

Análisis del contexto

Comprender la cultura, los sistemas comunitarios existentes, las estructuras de liderazgo, las normas religiosas y sociales.

Los programas no se implementan en el seno de un plan operativo sino en contextos dinámicos con influencias exclusivas. Comprender esas influencias es clave para el éxito de una intervención

3 -----

Identificación de los obstáculos y de los elementos facilitadores

Con la comunidad, identificar los obstáculos y los elementos facilitadores de la participación y la inclusión de los distintos grupos de población, y también las estrategias posibles para superar los primeros y fortalecer los segundos.

4 -----

Planificar oportunidades

Planificar oportunidades para la participación y la retroalimentación con las personas de interés en las distintas etapas del ciclo de gestión de operaciones, y asignar funciones y responsabilidades para ello. Identificar los métodos de participación preferidos de la comunidad y las oportunidades existentes para participar en las actividades del programa actual.

5 -----

Sensibilización

Fomentar la comprensión entre la comunidad de

su derecho a participar en la programación y de

los medios con los que pueden hacerlo.

Lista de recomendaciones para participación e inclusión

Capacidades existentes: Las capacidades que se hayan identificado en la comunidad deberán integrarse en la planificación de los programas. También se deben tener en cuenta los posibles canales para participación entre órganos que existan en ese contexto.

Acceso: En consulta con las personas de interés y los socios, identificar los obstáculos a la participación de los distintos grupos y diseñar estrategias para abordarlos.

Consistencia: Obtener una participación significativa de la comunidad mediante el ciclo de gestión de las operaciones.

Documentar: Las decisiones de los programas se basan en informes de los resultados de las consultas con las personas de interés. Esos informes también sirven para obtener apoyo de las comunidades de acogida, de los gobiernos locales/nacionales y de los donantes, por lo que deberían distribuirse en forma y tiempo a esos distintos grupos.

Evitar la creación de estructuras paralelas: Las estructuras comunitarias preexistentes y las organizaciones comunitarias, incluidas las de las comunidades de acogida, deberán involucrarse siempre que sea posible. Se analizará la representación y el acceso a esas estructuras por parte de las personas de interés, en especial los grupos marginados. Se apoyará a las estructuras para satisfacer los intereses de todos los segmentos de la comunidad.

Inclusión: El objetivo es obtener una representación equilibrada de la diversidad en la comunidad y desarrollar enfoques de participación comunitaria que reconozcan y lleguen a distintos grupos (como a las personas con discapacidad, o miembros de grupos minoritarios).

Comunidad de acogida: La inclusión de la comunidad de acogida es fundamental para tener unos programas de protección, asistencia y soluciones efectivos, además de para evitar tensiones y competencia para los recursos.

Alianzas: Incorporar la práctica de informar periódicamente a las comunidades ayuda a transformar la relación entre el ACNUR y las personas de interés en una alianza, y es una manifestación concreta de nuestro compromiso con la AAP.

Breve y enfocada: La retroalimentación debería centrarse en mensajes claves sobre las decisiones tomadas, las acciones que se llevarán a cabo y noticias de los programas.

Orientada: Informar a las comunidades requiere el uso combinado de estructuras existentes representativas de la comunidad y cualquier otra modalidad y canal de comunicación que esta prefiera. Deberá prestarse especial atención a llegar a aquellos grupos que quizás encuentren obstáculos para acceder a la información.

Evitar acciones lesivas: La representación no siempre es representativa. La participación con la comunidad requiere identificar e involucrar a sus líderes para acceder a la comunidad, y el respeto y el reconocimiento de sus sistemas preexistentes. Es importante no empoderar de forma involuntaria sistemas injustos o que no sean representativos, en detrimento de otros, como los más marginalizados. También habrá que vigilar para no reforzar ni privilegiar sistemas que perpetúen la desigualdad de género y la marginalización.

HERRAMIENTAS PRÁCTICAS

¿ Mapeo de la comunidad

El proceso tiene por objetivo comprender mejor las estructuras de confianza que existen en la comunidad y sus niveles de influencia.

Mapear las interrelaciones entre los grupos comunitarios y los conectores y divisores. [\[Word\]](#) [\[PDF\]](#) en inglés.

¿ Apoyar la participación de las personas con discapacidad

Sugerencias para una mejor comunicación con las personas con discapacidad. [\[PDF\]](#) en inglés.

¿ ACNUR Escucha y Aprende:

[Diagnóstico participativo con niños, niñas y adolescentes](#) (disponible en inglés)

Consideraciones específicas para diagnósticos participativos y consultas con niños y niñas pequeños, también con niños, niñas y adolescentes con discapacidad.

COMUNICACIÓN Y TRANSPARENCIA

COMPROMISO DEL ACNUR

Como mínimo, todas las estrategias de soluciones y de protección a nivel nacional deberán indicar cómo tienen previsto enfocar la operación para comunicarse con mujeres, hombres, niñas y niños de distinto origen, a través de medios apropiados y accesibles para todos los grupos de la comunidad.

SE ESPERA QUE LAS OPERACIONES DEL ACNUR:

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

La Comunicación y la Participación con la Comunidad, también conocido como Comunicar con las Comunidades (CcC), es fundamental para la comunicación y la transparencia, aunque también se extiende a otras acciones básicas, como participación e inclusión y retroalimentación y respuesta.

¿Por qué es importante?

Las personas de interés tienen derecho a recibir información sobre las situaciones y las decisiones que afectan a sus vidas. Supone que reciban información sobre sus derechos, sus responsabilidades y sus obligaciones, y que permanezcan al tanto de los programas de protección y asistencia a medida que estos evolucionan.

La información es una forma de asistencia en sí misma: acceder a información de calidad permite a las personas de interés tomar decisiones fundadas para su seguridad y su protección, dar forma y adaptarse a su entorno y responsabilizar a los actores humanitarios.

La comunicación efectiva entre el ACNUR, sus socios,¹⁹ y las personas de interés también sirve para gestionar las expectativas en cuanto al tipo y al nivel de asistencia que puede suministrarse y por qué.

¿Cómo es?

- o Participan varios grupos de la comunidad, como socios, en un diálogo entre el ACNUR y las personas de interés.
- o Las personas de interés tienen acceso periódico y seguro a información oportuna, exacta y contextualmente relevante, y pueden tomar decisiones fundadas basadas en la información que tienen disponible.
- o Las personas de interés son conscientes de los medios a través de los cuales pueden participar y retroalimentar.
- o Las personas de interés pueden opinar sobre los canales de comunicación y los tipos de información que necesitan y cómo los reciben.
- o Los canales de información consideran las distintas necesidades en materia de información y los niveles de acceso en la comunidad.

¿Qué ocurre si no lo hacemos?

- n Aumenta la desconfianza y frustración mutua, debido al vacío de información y a la ausencia de diálogo, que puede generar rumores o desinformación.
- n Puede aumentar la inseguridad y de los riesgos de protección debido a que individuos o grupos de la comunidad pueden actuar como consecuencia de información incompleta o incorrecta.

¹⁹ Los socios también incluyen a proveedores y contratistas del sector privado.

n La ausencia de un diálogo continuo y efectivo con las personas de interés puede dar lugar a la creación de expectativas no realistas sobre la asistencia y los servicios que pueden suministrarse.

n El ACNUR y sus socios no están bien informados de las prioridades y de los vacíos de protección y asistencia que afectan a las comunidades y de las que desean informar a los actores humanitarios y de otra índole.

¿Cómo podemos hacerlo?

! EJEMPLOS DE PREGUNTAS PERTINENTES PARA LAS PERSONAS DE INTERÉS

- **¿Se siente informado de sus derechos, sus responsabilidades y sus deberes?**
- **¿Cómo le gustaría recibir la información sobre la respuesta, sus derechos, responsabilidades y obligaciones? (por teléfono, SMS, Twitter, Facebook, radio, eventos de la comunidad, grupos focales, pósters, diáspora, centros de oración)**
- **¿Tiene usted, o alguien a quien conozca y tenga necesidades específicas, acceso a la información? Si no, ¿cuál sería la mejor manera de abordarlo? (Céntrese en personas con necesidades específicas, por ejemplo personas con discapacidad, niños y niñas, personas adultas mayores, etc.)**
- **¿Cuál es su idioma de comunicación preferido?**
- **¿Hay algo que le impida recibir y compartir información? (Seguridad, analfabetismo, acceso, conectividad)**

La comunicación no es, por definición, unidireccional. Cuando una parte proporciona información debería producirse una respuesta para mostrar que ambas partes la entienden igual. Lo mismo ocurre con todas las comunicaciones entre el ACNUR, sus socios y las personas de interés.

Mediante un diálogo constante (comunicación bidireccional), las personas de interés pueden participar de manera significativa en las decisiones que afectan a sus vidas.

Es importante crear los sistemas y los procedimientos de asistencia necesarios para cada parte del proceso de comunicación con roles y responsabilidades claramente definidas entre los funcionarios y los socios del ACNUR. Para ello, es necesario planificar y tener clara la intención desde el inicio de la intervención. La producción y la

distribución efectiva del material de comunicación debería hacerse tras establecer la meta o el objetivo de la comunicación; los públicos objetivo, y el método, contenido y programación más apropiados.

Es importante destacar también la importancia de una interacción presencial continua con las personas de interés, además de con reuniones periódicas con los distintos grupos de la comunidad y sesiones individuales. Los otros medios de comunicación con las personas de interés no podrán sustituir las conversaciones cara a cara.

Etapas del diseño de un plan de comunicación

Es importante que la planificación de la comunicación con las personas de interés se integre con procesos existentes y no sea algo aparte. Por ejemplo, el mapeo de la comunidad forma parte del enfoque de protección comunitaria. Los diagnósticos participativos pueden incluir un mapeo de la infraestructura de comunicaciones existente, y se pueden incorporar preguntas relevantes en encuestas y consultas existentes con personas de interés.

Cada parte del proceso deberá hacerse en consulta con la comunidad y garantizando que participan todos los grupos de población del contexto.

1

Mapeado: Sistemas de comunicaciones existentes

Mapear los sistemas de comunicaciones existentes en la comunidad/influencias clave (grupos de fe, clubes sociales, grupos de mujeres).

Nota: el mapeo de los sistemas de comunicaciones existentes también puede hacerse cuando se analizan el contexto y los vínculos de mapeado en la comunidad como parte de las acciones de participación e inclusión.

2

Evaluar las necesidades de comunicación y definir los objetivos de la comunicación

Este proceso toma en consideración los canales de comunicaciones existentes, y las brechas/necesidades de infraestructura actuales

(p. ej. cobertura de móvil) y qué organizaciones locales/socios ya los tienen.

Revisa qué información es más relevante para los distintos grupos (especialmente los más marginados), la mejor forma de comunicarla, los posibles obstáculos existentes para acceder a la información, y cómo pueden superarse.

Se toma nota de las oportunidades existentes de interacción o comunicación con el ACNUR que ya funcionan bien.

3 -----

Validación de la comunidad

Identificar canales de comunicación adecuados consultando con los usuarios objetivo para validar que la elección es su método preferido* para recibir y emitir información, incluidos los sistemas preexistentes de la comunidad.

** La preferencia suele ser una función de accesibilidad y nivel de confianza en un canal. En algunos casos puede ser una inspiración, p. ej. el deseo de utilizar redes sociales en áreas con escasa conectividad.*

4 -----

Desarrollar un plan

Determinar qué estándares de información organizativa/jurídica se deben cumplir; qué riesgos de seguridad/confidencialidad existen en el contexto, y

cómo pueden impedirse y mitigarse; qué información se suministrará, a quién, y en qué momento del ciclo de gestión de las operaciones.

5 -----

Crear estructuras de soporte interno

Determinar qué recursos hacen falta, quién será el responsable en la oficina para cada resultado de comunicación, cuáles serán los indicadores de éxito, y qué papel puede desempeñar la población de interés en el plan de comunicaciones.

6 -----

Desarrollar, actualizar periódicamente y divulgar comunicaciones accesibles, oportunas y apropiadas utilizando para ello múltiples canales.

6.1 Cuando se colabora con socios en comunicaciones interinstitucionales

Establecer roles y responsabilidades claros, y acordar unos SOP sobre cómo, cuándo y qué comunicar.

Consultar en [Herramientas prácticas](#) los procedimientos operativos estándar (SOP) relativos al hub de información y al centro de servicios de información de Cox's Bazar, Bangladesh.

Ventajas y desventajas de los distintos canales de información

Ventajas	Desventajas
<p>TABLONES DE ANUNCIOS: espacios centrales en campamentos, oficinas y áreas urbanas al que las personas de interés tienen acceso.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> •Efectivo para mensajes sencillos y complejos. •Pueden utilizarlo las comunidades para comunicación dentro de la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> •Requiere acceso físico al público. •Cobertura limitada a lugares específicos (donde la gente vaya y vea el tablón de anuncios). •Depende de los niveles de alfabetización del público. •Las actualizaciones en tiempo real son difíciles. •Oportunidades limitadas para una comunicación bidireccional.
<p>CARTELES Y FOLLETOS: amplia distribución (en contextos de campamento y no campamento). Si los distribuye el personal, pueden abrir una comunicación bidireccional.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> •Fáciles de producir. •Efectivos para información sencilla y compleja. •Las imágenes o los cómics pueden ser efectivos. 	<ul style="list-style-type: none"> •Requiere acceso físico al público. •Depende de los niveles de alfabetización del público. •Las actualizaciones en tiempo real son difíciles. •Consideraciones medioambientales (utilización de papel y desechos). •Oportunidades limitadas para comunicación bidireccional.
<p>SISTEMA DE MEGAFONÍA p. ej. <i>Boda Boda Talk Talk</i>: Llega de forma efectiva a poblaciones de alta densidad, en pueblos grandes, áreas urbanas o campamentos.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> •Amplio alcance geográfico, también para personas con movilidad reducida. •Efectivo especialmente cuando las tasas de alfabetización son bajas. •Pueden utilizarse varios idiomas. •Se puede actualizar en tiempo real. 	<ul style="list-style-type: none"> •El público no puede elegir si lo escucha o no. •Puede percibirse como una intrusión. •Oportunidades limitadas para establecer una comunicación bidireccional y retroalimentación.

Ventajas	Desventajas
<p>RADIO: muy buen sistema para diseminar información tanto en zonas urbanas como rurales.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> •Es un medio conocido. •Llega a un gran público. •Puede analizar situaciones en profundidad mediante conversaciones y llamadas telefónicas. •Se puede actualizar en tiempo real. 	<ul style="list-style-type: none"> •Los usuarios necesitan tener acceso a una radio, a la electricidad o a pilas, a menos que puedan utilizarse radios solares o de energía eólica. •Los programas suelen ser en un idioma dominante, y eso puede aislar a las minorías lingüísticas. •Consideraciones sobre licencias e infraestructura si se tiene que instaurar un sistema desde cero.
<p>TELEVISIÓN: suele haber más espectadores urbanos que rurales. Las agencias humanitarias pueden crear áreas de visión compartida.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> •Amplio alcance geográfico. •Puede explorar los asuntos en profundidad. •Se puede implementar remotamente. 	<ul style="list-style-type: none"> •Los programas suelen ser en un idioma dominante, y eso puede aislar a las minorías lingüísticas. •Puede ser caro tanto en términos de las agencias "que compran" contenido como en términos del precio de un televisor para una comunidad/familia.

REDES SOCIALES: muy amplio alcance allí donde haya Internet.	
<ul style="list-style-type: none"> •Útil para compartir y recopilar información. •Pueden acceder las personas desplazadas y puede llegar a la diáspora. •Se puede actualizar en tiempo real. •Se puede implementar remotamente. 	<ul style="list-style-type: none"> •Requiere acceso a Internet y una estructura de telecomunicaciones que funcione. •Se deben considerar los temas de la confidencialidad y la protección de los usuarios. •Los canales digitales/redes sociales pueden ser proclives a la desinformación.
LÍNEA TELEFÓNICA/CENTRO DE LLAMADAS: capacidad para llegar a poblaciones remotas ((depende de la cobertura de la conectividad).	
<ul style="list-style-type: none"> •Puede suministrar información en varios idiomas. •Útil para compartir y recopilar información. •Es un canal relativamente conocido para muchas poblaciones. •Se puede implementar remotamente. 	<ul style="list-style-type: none"> •Puede resultar muy intensivo en recursos y caro (sobre todo si los costes de las llamadas los cubre la agencia). •Problemas con la protección de datos, sobre todo si participan centros de llamadas de terceros. La disparidad en la propiedad de teléfonos móviles (y acceso legal a las tarjetas SIM) puede excluir a determinados grupos.
CAMPAÑA DE SMS/MENSAJES INSTANTÁNEOS: "sistemas de difusión de SMS" para mensajes clave unidireccionales/alertas. Efectivo para llegar a públicos extensos con necesidades similares.	
<ul style="list-style-type: none"> •Puede suministrar información en varios idiomas y formatos. •Útil para compartir y recopilar información. •Es un canal relativamente conocido para muchas poblaciones. •Las agencias lo configuran y lo autoadministran relativamente rápido. •Las técnicas de envío de mensajes pueden reforzar/aprovechar grupos comunitarios existentes. •Se puede implementar remotamente. 	<ul style="list-style-type: none"> •Los SMS pueden resultar caros, sobre todo si no se negocian "paquetes de SMS" con las compañías de telefonía móvil. •Es importante considerar la protección de datos, la privacidad de los datos y la protección de los usuarios. La disparidad en la propiedad de teléfonos móviles y/o la alfabetización digital pueden excluir a determinados grupos.
PRESENCIAL: en situaciones (contextos de campamento y no campamento) en las que el acceso físico no es un problema. Bueno para intercambiar información compleja.	
<ul style="list-style-type: none"> •Suele ser la forma de comunicación preferida. •Es la forma más potente y más persuasiva de comunicación. •Comunicación bidireccional – interactiva con retroalimentación inmediata. •La información puede personalizarse para las necesidades específicas. •Los asuntos sensibles se gestionan en privado. 	<ul style="list-style-type: none"> •Se basa en el acceso físico y tiene un alcance limitado. •Consume mucho tiempo y mano de obra. •Puede resultar caro. •Requiere de buenas competencias de comunicación.

Lista de recomendaciones para comunicación y transparencia

Consulta: Proporcionar a las personas de interés plataformas para discutir, que puedan generar nuevas ideas y soluciones y permitir a las comunidades participar activamente, brindar retroalimentación y contextualizar la información compartida.

Inclusión: Las personas de interés tienen que poder acceder a la información y comunicarse con el ACNUR y con los socios con seguridad e igualdad. Si solo se comparte información con un grupo de la comunidad (líderes o influencers) es posible que otros grupos (p. ej. mujeres, niños y niñas, minorías, personas adultas mayores, personas con discapacidad) reciban la información en forma limitada o con modificaciones. Identificar y aprovechar los canales de comunicación existentes y de confiables es muy importante pero es posible que sean necesarias otras medidas adicionales para garantizar que todos los grupos tengan acceso en tiempo y forma a la información que necesitan.

Múltiples canales: Utilizar múltiples canales para la comunicación y seleccionarlos en consulta con los distintos grupos de la comunidad, para garantizar que la información en los distintos canales sea coherente. La importancia de la igualdad de acceso también se aplica a la elección de los mecanismos de retroalimentación. Las alianzas con medios locales, empresas de telecomunicaciones, grupos de voluntarios y redes de jóvenes pueden ayudar a ampliar el alcance de sus canales de comunicación.

Pertinencia: Los métodos de comunicación y la información suministrada debe ajustarse al contexto y al público (p. ej. niños y niñas y comunidades con bajo nivel de alfabetización). Se debe equilibrar la practicidad, seguridad y confidencialidad a la hora de decidir qué información se comparte. Se debe apoyar la protección, respetar la confidencialidad y considerar la pertinencia en todas las comunicaciones. La pertinencia de la comunicación incluye tanto la comunicación verbal y no verbal, que tome en cuenta la sensibilidad cultural, los idiomas locales, la relevancia y la exactitud, sin aumentar la exposición al riesgo.

Oportuna: Para que la información compartida y el diálogo sirvan para fomentar la toma de decisiones tanto de las personas de interés como de los actores humanitarios, deberá suministrarse en el momento en que se necesita o antes. Retener información de forma intencionada o **no intencionada**, o limitar el acceso a la misma, puede tener efectos dañinos.

Accesible: Todas las personas de interés deberán poder acceder a la información en formas que comprendan. Se deberán considerar distintos formatos y canales para los distintos **grupos** (p. ej. niños y niñas, personas con discapacidad). Habrá que garantizar siempre que el lenguaje que se utiliza es claro y sencillo.

Transparente: Las personas de interés deberán disponer de información sobre los programas del ACNUR y sobre los procesos y procedimientos organizativos, y deberán poder plantear preguntas.

Responsable y ético: Todas las comunicaciones deberán respetar la dignidad de las personas de interés. Se deberá prestar especial atención a la manera cómo la comunicación del ACNUR y de los sus socios en las redes sociales retrata a las personas de interés (p. ej. publicaciones en Facebook del personal que incluyan fotografías o comentarios sobre las personas de interés). Es importante respetar los principios y los derechos establecidos en la [Política de Protección de datos del ACNUR](#) a lo largo del ciclo de procesamiento de datos personales.²⁰

Procedimientos Operativos Estándar (SOP) en Comunicación: Las oficinas del ACNUR desarrollarán directrices específicas de cada contexto que expliquen el enfoque y las responsabilidades de la comunicación con las personas de interés, como parte de los mecanismos de AAP más amplios existentes.

²⁰ ACNUR, [Política sobre la Protección de Datos Personales de las Personas de Interés del ACNUR](#), mayo de 2015

HERRAMIENTAS PRÁCTICAS

¿ [Menú de preguntas de AAP para evaluación](#)

[de las necesidades](#) (disponible en inglés) Es un menú de preguntas del IASC-REACH que se pueden utilizar con distintos tipos de métodos de recolección de datos: en las entrevistas en hogares y a nivel de comunidad, en discusiones del grupo focal para el diseño y la adaptación de las estrategias de comunicación, los mecanismos de retroalimentación interinstitucionales y las estrategias de participación.

¿ [Herramienta para la evaluación de las necesidades en materia de comunicación](#) (disponible en inglés)

Contiene más de 100 preguntas que cubren aspectos que van desde información demográfica básica a acceso a los canales.

¿ **Mapeo de las comunicaciones**

Este proceso tiene en cuenta los canales de comunicaciones existentes en el entorno. Revisa qué información del programa es la más relevante para los distintos grupos, cuál es la mejor forma de comunicarla, los posibles obstáculos existentes para acceder a la información, y cómo pueden superarse. [[Word](#)] [[PDF](#)]

¿ **Lista de comprobación de las necesidades en materia de comunicación**

Lista de comprobación de las áreas que se deben cubrir en el aprendizaje de lo que influye en la pertinencia, el consumo y el impacto de la información y los canales que se utilizan para la comunicación, la retroalimentación y la respuesta. Debe utilizarse con los bancos de preguntas suministrados. [[Word](#)] [[PDF](#)]

¿ **Superar los obstáculos para la comunicación** Recomendaciones para aumentar la interacción positiva. [[PDF](#)]

¿ **Plan de comunicación de muestra**

Una plantilla para ayudar a documentar el plan de comunicaciones que se utilizará durante la etapa de implementación del programa. Se debe utilizar después de mapear las necesidades en materia de información. [[Word](#)] [[PDF](#)]

¿ **Comunicación accesible para personas con discapacidad**

Sugerencias para comunicar con personas con discapacidad. [[PDF](#)]

¿ [Utilizar mensajes de audio](#) (disponible en inglés) Guía sobre cómo grabar mensajes de audio.

¿ [10 cosas que se deben valorar antes de desplegar SMS bidireccionales](#) (disponible en inglés)

Lista de las diez cosas más importantes que se deben considerar antes de iniciar el trayecto de crear un sistema de SMS bidireccional.

¿ [Configurar un SMS bidireccional en 2 minutos](#) (disponible en inglés)

La dotación de recursos y los procesos empresariales necesarios para configurar los SMS; las cosas que se deben tener en cuenta antes de implementar un sistema de SMS bidireccional; las consideraciones para distribuciones de teléfono móvil; videos explicativos. Incluye videos explicativos para una solución SMS rápida de utilizar.

* Debe utilizarse solamente tras una completa evaluación. Deberá existir un sistema completo para administrarlo de forma responsable.

¿ **Participar con las Comunidades mediante "Árboles de WhatsApp"**

Guía y sugerencias para comunicarse con las comunidades mediante árboles de Whatsapps. [[PDF](#)]

¿ [Comunicarse con las comunidades vía radio](#)

(disponible en inglés) Consideraciones para emisoras de radio (con guía sobre cómo escuchar).

¿ **Utilizar pantallas de televisor, crear contenido inclusivo** Guía para utilizar pantallas de televisor para personas con discapacidad. [[PDF](#)]

¿ **Boda Boda Talk Talk (BBTT) Guía de bolsillo** Configuración básica de BBTT. Utilizar altavoces y motocicletas para comunicarse. [[PDF](#)]

¿ [Chatbots en entornos humanitarios](#) (disponible en inglés)

Estudio de caso sobre la utilización de Chatbots en Jordania, con recomendaciones sobre la aplicación de Chatbots.

¿ [Centros de llamadas: lecciones aprendidas](#) (disponible en inglés)

Estudio de caso de un centro de llamadas en Yemen, con las lecciones aprendidas.

¿ [Comunicación de personas refugiadas a personas refugiadas en Angola](#) (disponible en

inglés) Un estudio de caso de comunicación liderada por la comunidad en Angola.

¿ **Uso de la línea telefónica de información**

(disponible en inglés)

Un estudio de caso sobre la utilización de una línea telefónica gratuita de información a las personas refugiadas en Níger.

¿ **App para compartir información**

(disponible en inglés)

Un estudio de caso sobre una app para compartir información en Israel.

¿ **Ejemplo de Procedimientos Operativos Estándar (SOP) (SOP) por**

SOPs del Grupo de Trabajo de Comunicación con la Comunidad de Cox's Bazar, Bangladesh, para el Centro de Información y el Centro de servicios de información. [[PDF](#)]

¿ **10 sugerencias para utilizar las redes sociales**

10 sugerencias clave para utilizar las redes sociales y minimizar la desinformación.

[[PDF](#)]

RETROALIMENTACIÓN Y RESPUESTA

COMPROMISO DEL ACNUR

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

SE ESPERA QUE LAS OPERACIONES DEL ACNUR:

- » Establezcan múltiples canales de comunicación adaptados a las distintas necesidades y capacidades de las personas de interés, como por ejemplo, niños y niñas, personas adultas mayores y personas con discapacidad.
- » Utilicen salvaguardas de confidencialidad para garantizar que asuntos como la explotación y el abuso sexuales (EAS) se manejen de una forma sensible a la protección.
- » Tengan procedimientos operativos estándar para la recolección, el reconocimiento, la evaluación y la referencia de la retroalimentación, y para la respuesta operativa, creando funciones y responsabilidades.

La retroalimentación es la comunicación formal o informal por parte de personas de interés recibida a través de los mecanismos de retroalimentación. Puede ser positiva o negativa (denuncia) y orienta en la programación o requiere acción correctiva (respuesta).

La retroalimentación primero tiene que ser reconocida y, después, o bien se toman acciones directamente o se deriva a otras personas para más acciones, según corresponda. El subsiguiente ciclo de comunicación bidireccional es el sistema de la retroalimentación. El objetivo es cerrar sistemáticamente el sistema de la retroalimentación y, una vez cerrado, se requiere que los datos recibidos sean **recolectados, almacenados, analizados, respondidos y que se elabore un informe con ellos.**

Los Mecanismos de Retroalimentación son un sistema formal accesible mediante el cual las personas de interés pueden comunicarse con seguridad y recibir respuestas de la organización. Los mecanismos de Retroalimentación pueden ser comunitarios (utilizando estructuras de la comunidad), o puede gestionarlos una agencia (buzón de sugerencias, línea telefónica, etc.) o bien ser interinstitucionales (los gestiona una única agencia en nombre de varias).

Un buzón de sugerencias/una línea telefónica es un **mecanismo de retroalimentación**. Los procesos, los métodos y las herramientas implementados para garantizar el sistema de retroalimentación recibida y de respuesta (recolección, reconocimiento, almacenamiento, registro, evaluación, derivación e informe) conforman un sistema de retroalimentación y respuesta.

¿Por qué es importante?

Los sistemas de retroalimentación y respuesta nos permiten recibir información directa de las personas de interés, comprender en tiempo real los riesgos de protección a los que se enfrentan, y valorar el impacto de nuestros programas de protección, asistencia y soluciones.

Igual que las evaluaciones de los programas que incluyen datos de retroalimentación de la comunidad cuantifican el impacto que incluye no solo indicadores de éxito predeterminados

del programa sino también cuantifican el valor añadido de un programa, según determinan los que reciben la asistencia.

Se necesitan sistemas seguros y accesibles para recolectar, almacenar y analizar la retroalimentación formal e informal, con vías de referencia y de respuesta adecuadas en el ciclo de gestión de las operaciones.

¿Cómo es?

- o La dignidad y el valor de las personas de interés y su derecho a ser escuchadas se afirma a través de la recepción y aplicación de su retroalimentación, incluyendo comentarios, sugerencias y denuncias.
- o El ACNUR y sus socios están avisados de todos los problemas de protección que se tienen que abordar.
- o El impacto de los programas de protección, asistencia y soluciones se monitorea sistemáticamente y se señalan las necesidades, las tendencias y las percepciones emergentes o agrabadas.
- o Se promueve el aprendizaje organizativo, mediante informes de mejores prácticas en el diseño y la utilización de los mecanismos de retroalimentación.
- o El almacenamiento, el registro y el análisis de los datos de la retroalimentación aportan información útil para la evaluación del impacto y para una mejor comprensión de las necesidades y las expectativas de la comunidad. El resultado son unos programas más efectivos a través de la adaptación de estos.
- o Identificar y aprovechar los canales de comunicación existentes y de confianza para distintos grupos en una comunidad para retroalimentar de múltiples e inclusivas maneras.

¿Qué ocurre si no lo hacemos?

- o Tendremos programas de protección, asistencia y soluciones ni eficaces ni eficientes, y que no cumplan con las necesidades de la población objetivo.
- o Las infracciones morales y el abuso de poder, como violaciones de derechos humanos, EAS, corrupción y fraude podrán seguir sin detectarse.
- o El enfoque del ACNUR comunitario solo se implementará parcialmente.
- o Tendremos programas inviables por falta de pertenencia dado que las comunidades de interés estarán desvinculadas y apáticas.

¿Cómo podemos hacerlo?

! EJEMPLOS DE PREGUNTAS PERTINENTES PARA LAS PERSONAS DE INTERÉS

- ¿Cómo está actualmente brindando retroalimentación sobre los programas?
- ¿Cómo le gustaría brindar retroalimentación sobre el programa (incluyendo, retroalimentación sensible)?
- ¿Sabe dónde dar retroalimentación si tiene preocupaciones o problemas con la respuesta?
- Si ha brindado retroalimentación, ¿recibió respuesta?
- ¿Sabe cómo denunciar asuntos sensibles (p. ej. EAS, fraude, corrupción y trata)?
- ¿Todas las personas pueden acceder a los mecanismos de retroalimentación existentes?

CONSULTAR CON LAS PERSONAS DE INTERÉS CUÁLES SON LOS MÉTODOS DE RETROALIMENTACIÓN PREFERIDOS Y REVISAR LOS CANALES EXISTENTES

Utilizar el mapeo y el análisis del contexto para determinar los distintos grupos de población y sus métodos y canales de comunicación preferidos, incluidos los establecidos por socios, otras agencias y actores humanitarios, y/o autoridades locales.

La retroalimentación formal e informal incluye comentarios, sugerencias y denuncias de las personas de interés sobre asuntos que están bajo el control de la organización. En general, puede categorizarse de las siguientes maneras:

- o **Operativa:** retroalimentación o denuncia que no responde a casos de falta de conducta de los funcionarios ni de los socios y que está vinculada a asuntos programáticos de diseño, implementación o prestación.
- o **Faltas de conducta:** las faltas de conducta se definen en el Estatuto y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas (Regla 10.1) como: “El incumplimiento por un funcionario de sus obligaciones con arreglo a la Carta de las Naciones Unidas, el Estatuto y el Reglamento del Personal u otras disposiciones administrativas aplicables, o de las

normas de conducta



que se esperan de un funcionario internacional, podrá ser calificado de falta de conducta y dar lugar a la incoación de un procedimiento disciplinario y a la imposición de medidas disciplinarias por falta de conducta."²¹ Las denuncias de falta de conducta contra funcionarios del ACNUR y cualquier entidad/individuo con vinculación contractual directa con el ACNUR, como ONG, deberán trasladarse inmediatamente a la Oficina del Inspector General (OIG) del ACNUR. La OIG es la única entidad con potestad para investigar esas denuncias contra funcionarios del ACNUR y/o entidades con vinculación contractual directa con el ACNUR, a excepción de las entidades gubernamentales. En cuanto a las denuncias por falta de conducta contra entidades gubernamentales, e independientemente de la existencia de vinculación contractual con el ACNUR, la denuncia deberá presentarla la operación nacional, y se enviará una copia a la OIG con fines informativos.

- o **Denuncias de explotación y abuso sexuales (EAS):** la recepción, la tramitación y los informes sobre asuntos sensibles y denuncias de EAS deberán basarse en los SOP específicos, y se respetará la confidencialidad. Aunque los SOP para el tratamiento de denuncias de EAS deberán ser específicos para EAS, el mecanismo para esas denuncias deberá ser parte integrante de los mecanismos de retroalimentación/denuncias existentes: los mecanismos de retroalimentación no pueden ser específicos para EAS, por motivos de protección.²²

Los sistemas de retroalimentación y respuesta efectivos no son algo que surja de forma espontánea. Deben tener una intención, planificarse y disponer de recursos adecuados. El diseño de los sistemas de retroalimentación y respuesta depende mucho del **contexto** específico y de los comentarios recibidos a través de las consultas con las **comunidades** de interés.

CERRAR EL SISTEMA DE LA RETROALIMENTACIÓN. RECIBIR, RECONOCER Y RESPONDER A LA RETROALIMENTACIÓN

Se establecerá claramente el flujo del proceso interno para la retroalimentación, con funciones y responsabilidades sobre referencias (p. ej. gráfico del flujo de retroalimentación a nivel operaciones).

Se recolectarán, procesarán, almacenarán y analizarán datos utilizando sistemas preexistentes, o se crearán sistemas para cada contexto. Se garantizará que los datos de retroalimentación se desglosan por objetivo, y se establecerán calendarios para cada fase (de la recolección al procesamiento, almacenamiento, análisis, respuesta, informes, etc.).

Se debe garantizar que existe un proceso de referencia para la retroalimentación relativa a socios y solicitudes de asistencia que el ACNUR no proporcione directamente.

REFERENCIA INTERINSTITUCIONAL

Siempre que sea posible, el ACNUR tomará la iniciativa para crear, financiar y coordinar las referencias interinstitucionales, ya sea directamente o con otras entidades.

Es importante garantizar que los procesos de referencia sean totalmente funcionales. Deberán existir puntos focales para distintos tipos de retroalimentación, tanto internamente como con otras organizaciones.

Las comunidades suelen ver a la comunidad humanitaria como una entidad y es habitual que las denuncias a socios u otras agencias las canalice el ACNUR y viceversa. La carga de distinguir entre agencias y sus distintas responsabilidades no debería recaer sobre las personas de interés. Las comunidades deberían poder utilizar su canal de comunicación preferido y más accesible, independientemente de la agencia que lo opere. Con todo, los protocolos de referencia y los puntos focales interinstitucionales son fundamentales para contar con sus sistemas de retroalimentación y respuesta efectivos.

²¹ ACNUR, *Rol, Función y Modus Operandi de la Oficina del Inspector General* [interno], 2012.

²² ACNUR (disponibles en inglés), *PEAS: Manual de capacitación para facilitadores y Presentar una denuncia*; e, IASC (disponible en inglés), *Guía de mejores prácticas de la IASC*, anterior nº 15.

Cuando existan mecanismos de retroalimentación interinstitucionales y colectivos, la retroalimentación se reenviará a la organización, al proveedor de servicios (p. ej. proveedor de servicios financieros en el caso de operaciones basadas en efectivo), o a la entidad gubernamental correspondiente para que ejecuten acciones. Las ventajas de esas alianzas de rendición de cuentas interinstitucionales son su practicidad y la rendición de cuentas mutua. En algunos contextos operativos puede ser más práctico y eficiente utilizar un mecanismo o un sistema común para la comunicación y la retroalimentación.

Etapas para la creación de sistemas de retroalimentación y respuesta

1 -----

Análisis del contexto y mapeo de los mecanismos existentes

Utilizar el análisis del contexto para mapear los distintos grupos de población y sus métodos existentes para comunicar la retroalimentación y recibir respuestas, como los canales establecidos por agencias asociadas y autoridades locales. Ayuda a determinar qué puede hacerse para evitar sistemas paralelos y qué obstáculos existen para los distintos grupos.

2 -----

Consulta con la comunidad

Consultar a las personas de interés sobre los métodos preferibles y accesibles para retroalimentar y obtener información. Comprender las necesidades y las preferencias de comunicación de la población, además de sus niveles de acceso a los distintos canales de comunicación. Esto ayudará a decidir qué mecanismos de su mapeo y de sus recursos disponibles se deben implementar.

3 -----

Selección de los mecanismos de retroalimentación más apropiados que sean accesibles para todos los grupos de la comunidad identificados

Decidir qué mecanismos se utilizarán, cuál será el enfoque (qué pueden hacer y qué no), y dejar claro qué grupos de la población tienen acceso a ellos.

Acordar los procesos y las herramientas para la

retroalimentación (formal e informal), el procesamiento, el almacenamiento, el análisis y la elaboración de informes. Garantizar que recolectamos los datos que necesitamos para poder desglosar los resultados durante la etapa de análisis (p. ej. por edad, sexo, discapacidad y demás consideraciones de diversidad cuando proceda).

4 -----

Creación de estructuras de asistencia interna

Crear un proceso interno claro (flujo de trabajo) con plazos para la recolección, la respuesta y la elaboración de informes de la retroalimentación, así como de las funciones, las responsabilidades, los trámites de referencia y los trámites para denuncias sensibles.

Garantizar que existe un proceso de referencia para la retroalimentación relativa a programas y personal de socios, y para asistencia que el ACNUR no proporcione directamente (por ejemplo a la policía o a los proveedores de asistencia jurídica, o atención médica).

Garantizar la capacitación del personal para valorar y utilizar la información de retroalimentación, y garantizar también que la cultura organizativa lo apoya, sobre todo estableciendo directrices y estándares.

5 -----

Creación de SOP/directrices

Crear procedimientos operativos estándar (SOP) para el sistema de retroalimentación y respuesta que detallen exactamente qué hace cada persona, cuándo y cómo.

Los SOP para retroalimentación y respuesta deberán incluir cómo se tramitan las denuncias sensibles y confidenciales. Además deberán incorporarse los principios de protección de datos, que también refuerzan la importancia de la confidencialidad.

6 -----

Toma de conciencia

Difundir el sistema de retroalimentación interna y externamente. Informar sobre la existencia del sistema y el derecho a retroalimentar o denunciar.

7 -----

Recepción, confirmación y respuesta sistemática a la retroalimentación.

8 -----

Monitorear sistemáticamente de si el sistema de retroalimentación y respuesta es apropiado y efectivo, e informe de datos y resultados para garantizar que se incorpora al diseño de programas.

Ventajas y desventajas de los distintos mecanismos de retroalimentación

Ventajas	Desventajas
REUNIONES CON LA COMUNIDAD: retroalimentación sobre asuntos generales; divulgación	
<ul style="list-style-type: none"> •Llega a un gran número de personas al mismo tiempo. •Crea la oportunidad de tener mensajes bidireccionales entre las personas de interés y la agencia. •No requiere que el grupo esté alfabetizado. 	<ul style="list-style-type: none"> •Consultivo. •No es para casos individuales. •Algunas personas pueden sentirse incómodas planteando problemas. •Puede excluir a algunos grupos de personas que no son aceptadas por la "comunidad".
BUZONES DE SUGERENCIAS/QUEJAS: retroalimentación por escrito por parte de la comunidad sobre los servicios suministrados p. ej. en puntos de distribución, oficinas, centros de salud, escuelas; retroalimentación anónima sobre asuntos sensibles; los buzones se sitúan en oficinas humanitarias o en áreas de los campamentos donde se reúnan personas.	
<ul style="list-style-type: none"> •Fácil de establecer; pueden ser móviles o fijos. •Capacidad para quejas confidenciales. •No requiere de la presencia de funcionarios para estar operativo. •Los buzones suelen ubicarse en puntos centrales y son de fácil acceso. 	<ul style="list-style-type: none"> •Mensajes unidireccionales de las personas de interés a la agencia. •Las respuestas se retrasan. •Requiere que haya personal específico para recogerlo periódicamente. •No hay interacción presencial. •La retroalimentación anónima puede resultar difícil de verificar y de responder. •Los usuarios tienen que poder desplazarse y saber escribir o que alguien se lo escriba.
OFICINA DE INFORMACIÓN: ofrecer información, responder a consultas; registrar retroalimentación de individuos	
<ul style="list-style-type: none"> •Accesible para la mayoría de la comunidad. •Capacidad para responder inmediatamente o derivar asuntos. •La retroalimentación se documenta y se le puede hacer un seguimiento. •Permite la comunicación cara a cara. •Se puede capacitar a los miembros de la comunidad para que lleven la oficina. 	<ul style="list-style-type: none"> •Debe haber alguien del personal presente siempre. •Por lo general suele estar disponible solo en un horario determinado.
LÍNEAS TELEFÓNICAS DE ASISTENCIA: permiten a la persona que quiere presentar la queja contactar directamente con personal capacitado; puede transmitir mensajes generales pregrabados.	
<ul style="list-style-type: none"> •Aporta una línea directa a la agencia. •Muy útil en zonas en las que el personal humanitario tiene acceso limitado a las personas de interés. •Puede implementarse en contextos de campamento y de no campamento. •Se puede implementar remotamente. 	<ul style="list-style-type: none"> •Puede tener algún coste para la persona que presenta la queja si no es un número gratuito. •Requiere tener acceso a un teléfono. •Las personas en situación de mayor riesgo es posible que no tengan acceso a un teléfono. •Es posible que se tengan que responder las llamadas en varios idiomas. •Puede requerir mucha dedicación/recursos.
SMS (MENSAJES CORTOS DE TEXTO): capacidad para llegar a poblaciones remotas (depende de la cobertura de la conectividad) con mensajes instantáneos.	

<ul style="list-style-type: none"> •Aporta un vínculo directo entre la agencia y las personas de interés. •Puede utilizarse para denuncias sensibles (si se activan los mensajes bidireccionales con las salvaguardas apropiadas). •De gran alcance si muchas personas disponen de teléfono móvil. •Rentable si se establece una alianza con los proveedores de telecomunicaciones locales. •Se puede implementar remotamente. 	<ul style="list-style-type: none"> •Necesita una base de datos de números preexistente. •Puede ser costoso para las personas de interés si no es un número gratuito. •Depende del acceso a los teléfonos y de que la infraestructura funcione. •Solo se pueden enviar mensajes cortos; el público podría necesitar información más detallada. •Es difícil comprobar si los mensajes se han entendido. •Puede que sea necesario saber leer/escribir. Las personas más vulnerables es posible que no tengan acceso a un teléfono.
<p>REDES SOCIALES: una herramienta cada vez más útil que las personas de interés utilizan para compartir y obtener información.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> •Alcance masivo; pero se utiliza sobre todo en zonas urbanas y por parte de determinado grupo demográfico. •Se puede implementar remotamente. 	<ul style="list-style-type: none"> •Requiere acceso a Internet y una estructura de telecomunicaciones que funcione, también saber leer/escribir. •Los asuntos confidenciales requieren medidas de protección específicas.
<p>RADIO</p>	
<ul style="list-style-type: none"> •Es un medio conocido. •Suele ser de bajo coste. •Puede llegar a un gran público. •Puede explorar los asuntos en profundidad. •Permite retroalimentación y participación (mediante llamadas). •Se puede implementar remotamente. 	<ul style="list-style-type: none"> •Los usuarios necesitan tener acceso a una radio, a la electricidad o a pilas, a menos que puedan utilizarse radios solares o de energía eólica. •Depende del acceso al teléfono para poder retroalimentar y participar. •La retroalimentación anónima puede resultar difícil de verificar y de responder. •Puede haber retrasos en la respuesta. •Los programas suelen ser en un idioma dominante, y eso puede aislar a las minorías lingüísticas. •Resulta caro si se tiene que crear un sistema desde cero.

Diagrama de flujo de la retroalimentación

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de cómo la información de las personas de interés se desplaza por la operación. Captura los distintos canales que las comunidades utilizan para comunicarse con el ACNUR y sus socios, y muestra qué ocurre con la comunicación cuando llega a la organización y cómo se le da respuesta.

Esbozar el diagrama de flujo de la retroalimentación de su operación puede poner de manifiesto áreas clave que quizás habría que tratar para garantizar que se cierra el

sistema, y podría utilizarse en el proceso de diseño de SOP para el sistema de retroalimentación y respuesta.

Un diagrama de flujo de la retroalimentación analiza:

- Los canales accesibles que existen (incluidos los de la comunidad).
- Si la retroalimentación de las personas de interés se documenta y cómo.

- Cómo las distintas categorías de retroalimentación (sensible, no sensible, operativa, asuntos de protección) se almacenan y se procesan de forma segura.
- Los procesos de referencia existentes con los socios.
- Los puntos focales existentes para recibir, registrar y/o dar respuesta a la retroalimentación de las personas de interés.
- Cómo se produce el análisis y la elaboración de informes de la retroalimentación.
- Los plazos para la respuesta a las quejas.

- Para intervenciones basadas en efectivo -si hay puntos focales que reciben y responden a la retroalimentación de proveedores de servicios financieros.

El diagrama de flujo es sencillamente un indicador de procesos combinados para comunicar el sistema de retroalimentación existente, que además destaca qué ocurre desde la recepción de la retroalimentación o las quejas, hasta su respuesta o referencia.

MEDIDAS DE UN SISTEMA DE RETROALIMENTACIÓN Y RESPUESTA EFECTIVO

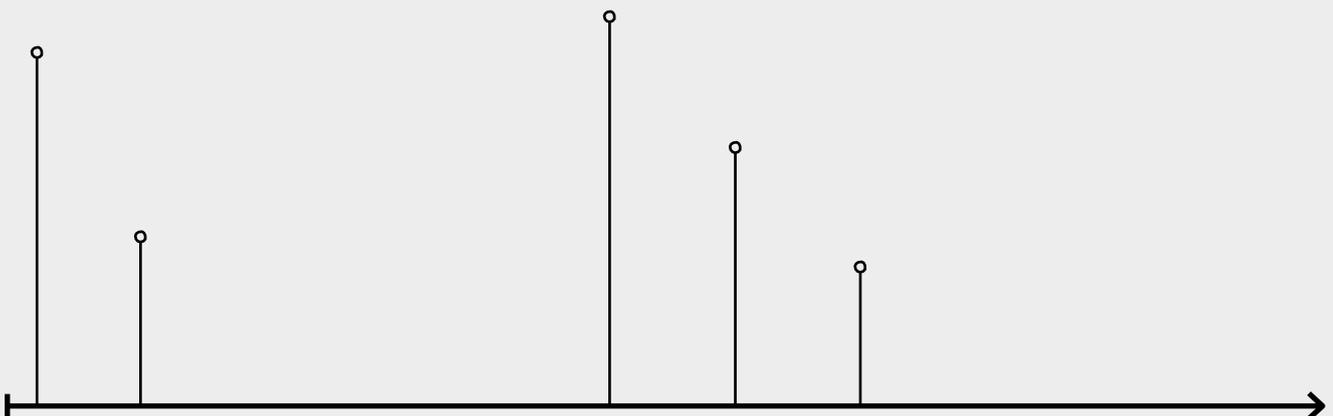
REGISTRO – Cómo la retroalimentación/quejas se guardan con seguridad, se registran y se capturan en cada canal (¿hay una base de datos? ¿cómo se clasifican los asuntos? (operativo, EAS, fraude) ¿cuáles son los problemas? ¿qué asistencia se requiere? ¿qué funcionario es el responsable?)

REFERENCIA – ¿Qué asuntos son referidos a otras organizaciones/socios y cómo se reciben los asuntos que se refieren al ACNUR? ¿Quién es la persona encargada? ¿Cuáles son los plazos? ¿Qué problemas hay? ¿Qué asistencia se requiere?

RESPUESTA – Dependiendo del tipo de asunto, ¿quién es la persona encargada de garantizar una respuesta? ¿Con qué plazos? ¿Cómo se garantiza la confidencialidad y la privacidad necesarias?

ELABORACIÓN DE INFORMES y Análisis – ¿Cómo se analizan los datos de la retroalimentación/queja para identificar tendencias? ¿Se reportan? ¿A quién? ¿Quién es la persona encargada? ¿Qué problemas surgen? ¿Se requiere asistencia?

PLAZOS – ¿Cuánto suele durar el proceso desde que se recibe la retroalimentación hasta que se responde? Varían para las distintas categorías de retroalimentación; por ejemplo, las denuncias de EAS tienen un plazo de 24 horas.



EJEMPLOS DE DIAGRAMAS DE FLUJO DE RETROALIMENTACIÓN

PLAZO PARA RETROALIMENTACIÓN Y RESPUESTA





RESPUESTA

Quién se encarga de dar respuesta, qué tipo de respuesta (asistencia a las víctimas si EAS)

- Agencia líder

- Agencia líder
- OIG u otro servicio de investigación

- Recursos humanos

- Oficial de comunicación



ELABORACIÓN DE INFORMES Y ANÁLISIS

Cómo se analizan las tendencias de los datos de la retroalimentación/queja

- Respuesta o acción compartida en reuniones de coordinación
- Análisis de las conductas elaboradas, que se comparten periódicamente en las reuniones del equipo multifuncional

- Informe anual del Alto Comisionado sobre asuntos disciplinarios

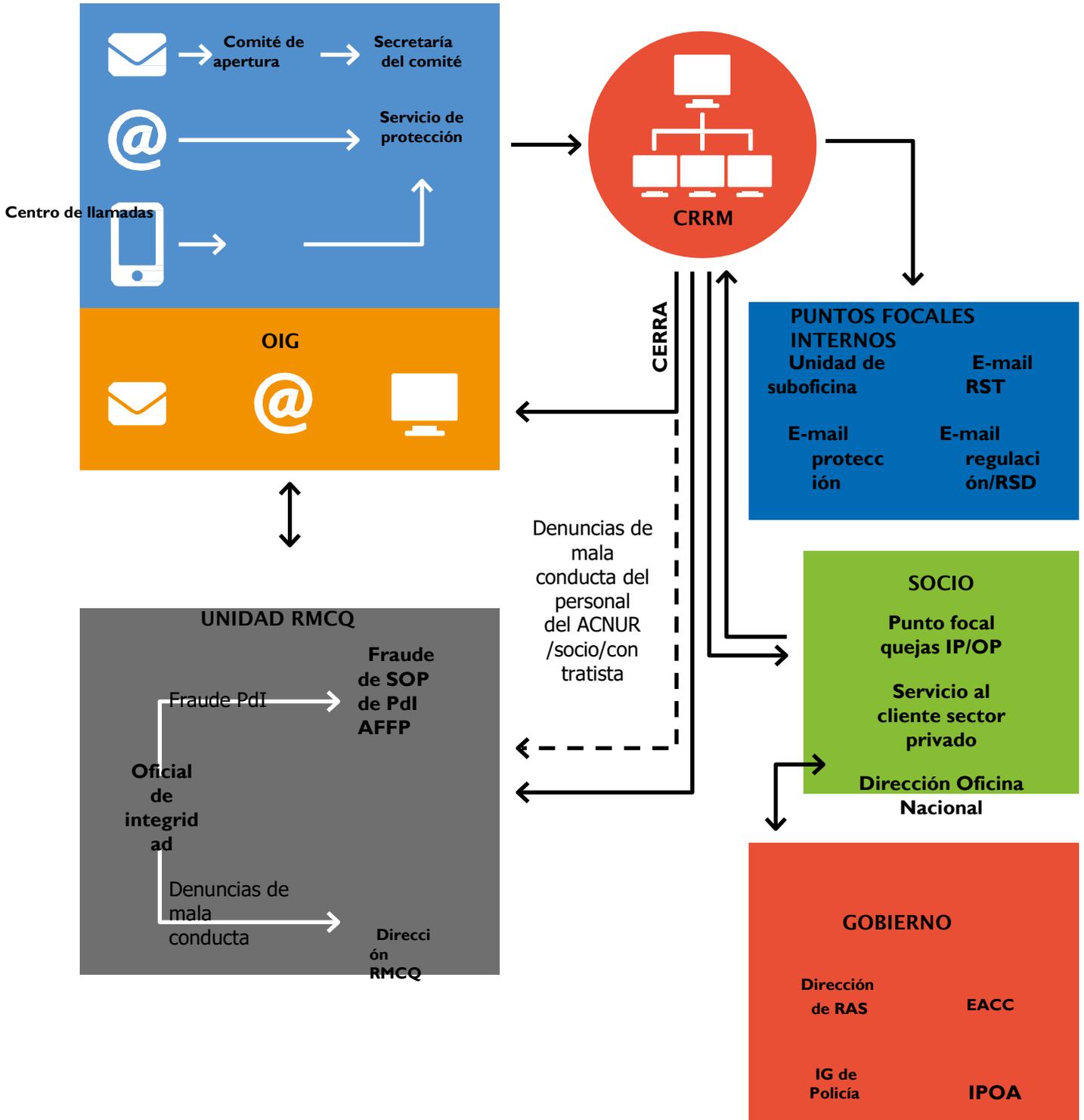
- Informe anual del Alto Comisionado sobre asuntos disciplinarios

- Los informes se reenvían a la oficina regional



IN GREEN:

LOS RESULTADOS SE UTILIZAN EN LA TOMA DE DECISIONES



Procedimientos operativos estándar (SOP, por sus siglas en inglés)

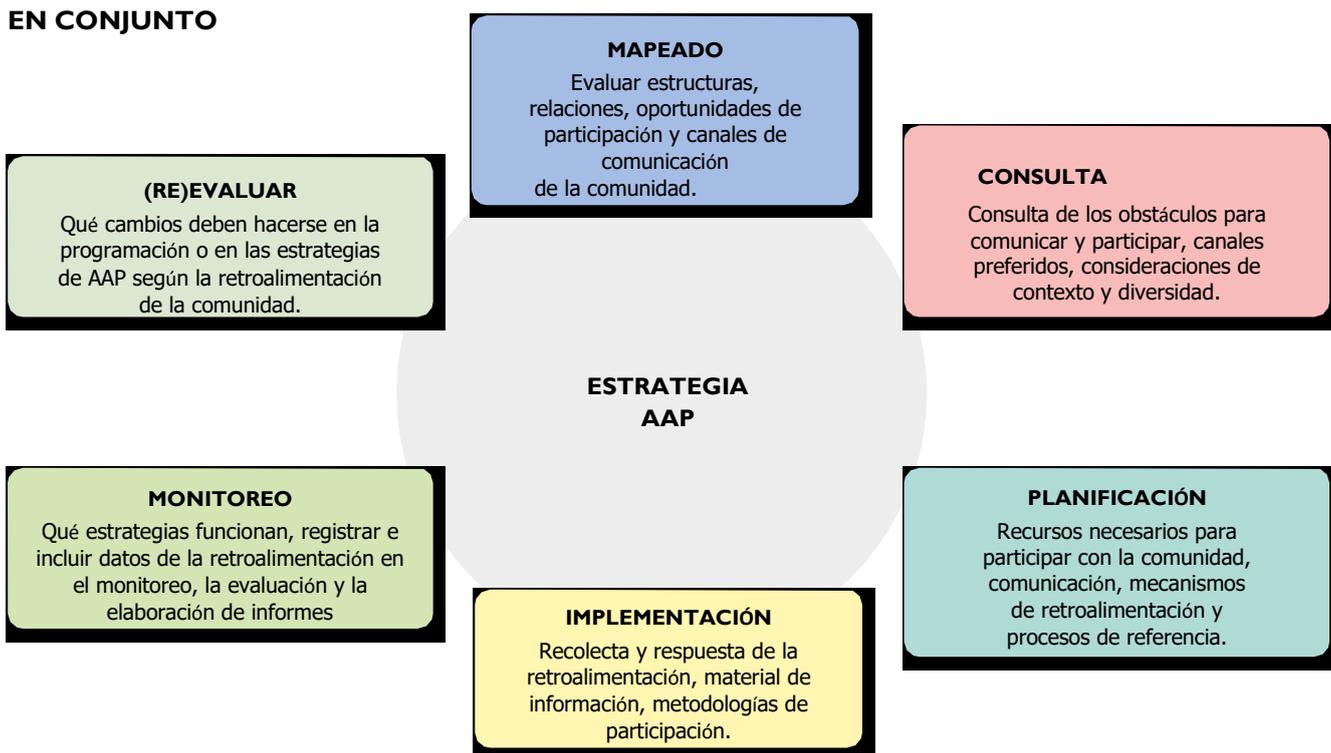
Los SOP establecen formalmente el flujo de procesos interno del sistema de retroalimentación y respuesta, con plazos de respuesta, funciones y responsabilidades en lo relativo a referencias y trámites para la gestión de los distintos tipos de retroalimentación y quejas. Resumiendo, los SOP crean procesos predecibles y transparentes de quién hace qué, cuándo y cómo en cada etapa del proceso. Es importante establecer unos SOP y comunicar claramente lo que un sistema puede y no puede hacer (i.e. especificar su alcance y su propósito).

Los SOP deberán incluir:

- Definiciones y categorías de la retroalimentación/queja (operativa, sensible y no sensible).
- Parámetros de los asuntos de los que la organización tramitará o aceptará retroalimentación (no políticos, etc.).
- Los distintos tipos de mecanismos de retroalimentación disponibles y sus protocolos asociados.
- Protocolos de derivación internos y a otras agencias.
- Plazos de respuesta para la retroalimentación.
- Funciones y responsabilidades para cada etapa del proceso (recolecta, almacenamiento, procesamiento, registro/documentación, análisis, informe, derivación, respuesta y uso de los resultados para adaptar el programa).
- Cómo los datos de la retroalimentación se utilizarán en los procesos del programa.

Los procesos y actividades de los SOP (i.e. lo que se necesita para que funcione el sistema de retroalimentación y respuesta) serán básicos para la toma de decisiones en materia de planificación, dotación de personal y asignación de recursos.

EN CONJUNTO



Alianzas de rendición de cuentas interinstitucionales

La rendición de cuentas a las comunidades en las que operamos la comparten nuestros socios y demás actores. Los compromisos de rendición de cuentas a los que se somete la organización se extienden a las actividades implementadas a través de los socios en nombre de esta. Por consiguiente, la selección de los socios deberá tener en cuenta su compromiso demostrable con las áreas que describe el Marco de trabajo en materia de AAP del ACNUR.

Las acciones y las conductas de los socios y demás actores que operan con o en nombre del ACNUR tienen consecuencias y un impacto duradero en tiempo.

- o Habrá que sensibilizar a los socios de las expectativas del marco de trabajo en materia de AAP, y los compromisos de AAP deberán quedar reflejados mediante acuerdos contractuales, memorandos de entendimiento, contratos de colaboración, planes de trabajo e informes de control de los resultados.
- o Habrá que capacitar a los socios en los elementos del marco de trabajo de AAP y los códigos de conducta en materia de protección contra la explotación y el abuso sexuales.²³
- o Se trazarán líneas claras de rendimiento de cuentas y gestión de resultados en AAP para los socios contractuales.
- o Se crearán oportunidades para la mejora continua de los socios en la práctica de la rendición de cuentas.
- o No todos los asuntos que plantean las personas de interés son directamente relevantes para los funcionarios del ACNUR y/o las actividades de la organización. No todos los socios pueden disponer de mecanismos de retroalimentación. Las personas de interés pueden utilizar los sistemas del ACNUR para enviar retroalimentación a otras organizaciones y viceversa. Los procesos de referencia con los socios en el contexto operativo son una parte necesaria de la colaboración en materia de rendición de cuentas.
- o Aunque el ACNUR no sea responsable de la resolución de los asuntos que planteen otras organizaciones, sí es importante hacer un seguimiento y garantizar que hay resolución.

La guía para trabajar con otras agencias en materia de PEAS para la creación de unos SOP específicos para recibir quejas e informar de casos de explotación y abuso sexuales está disponible en la Oficina Ética y en las páginas de intranet de la OIG. Consúltese: Información de la OIG, Tolerancia Cero, sobre cómo informar de incidentes de EAS; Instrucciones administrativas del ACNUR para planificar y elaborar presupuestos para 2018 en materia de PEAS; Manual de formación de facilitadores del ACNUR; y la Guía de buenas prácticas para el mecanismo de quejas interinstitucional comunitario.

Sistemas de retroalimentación interinstitucionales

En algunos casos la AAP se implementa en un contexto interinstitucional con sistemas comunes para el registro de retroalimentación, que después se reenvía a la organización correspondiente para llevar a cabo acciones. Las ventajas de esas alianzas de rendición de cuentas interinstitucionales son su practicidad y que la tarea es mutua. En algunas áreas operativas puede ser más práctico utilizar un mecanismo común para reflejar la retroalimentación. Esto puede ser debido a limitaciones en los recursos o al acceso de los actores humanitarios. Siempre que sea posible, el ACNUR tomará la iniciativa para crear, financiar y coordinar los sistemas de retroalimentación interinstitucionales, ya sea directamente o con otras entidades.

Las estrategias de AAP se diseñarán pensando en lo que resulte más pertinente para asistir a las personas de interés. Si varias agencias están trabajando juntas en la misma área, tener múltiples mecanismos de queja o denuncia puede ser confuso. Las consultas y las evaluaciones con la comunidad pueden hacerse colectivamente, y los canales de comunicación pueden crearse y administrarse conjuntamente. La principal prioridad será crear sistemas que no sobrecarguen a las comunidades y cuya utilización y acceso sean lo más fácil posible.

Es importante destacar que aunque se fomenta la colaboración y la rendición de cuentas interinstitucional, la responsabilidad de la

resolución sigue siendo de la entidad que suministra los servicios en cuestión. Los sistemas interinstitucionales pueden ayudar a reflejar la retroalimentación, para referencia. La obligación de dar respuesta es de la organización que está en posición de llevar a cabo el cambio solicitado respetando sus procedimientos internos.

En donde existan políticas y directrices interinstitucionales, podrán utilizarse como referencia para los sistemas internos de rendición de cuentas y de gestión de calidad.

²³ Naciones Unidas, [Protocolo de la ONU sobre denuncias de actos de explotación y abusos sexuales que involucren a asociados en la ejecución](#), 2018.

Elementos que se deben considerar con los sistemas interinstitucionales

1. Mandato del sistema interinstitucional.
2. Cuestiones prácticas del funcionamiento del sistema (alcance, flujo de procesos, plazos, recursos, protección de datos y seguridad, compartir información).
3. Roles y responsabilidades mutuas.
4. Acceso, pertinencia, Sostenibilidad.
5. Soporte interno y sistemas de referencia.

Etapas importantes

1. Acordar el propósito, el alcance, las limitaciones, la cobertura y los plazos para referencia y respuesta.
2. Disponer de personas de enlace a nivel interno a quienes derivar los asuntos y para dar respuesta a las personas de interés.
3. Acordar las responsabilidades, procesos y plazos para la respuesta y el cierre del sistema de la retroalimentación.
4. Establecer los recursos necesarios y unas políticas claras para dar apoyo interno a los compromisos.
5. Alinearse con los procesos existentes de la comunidad y tener un mensaje claro común para todos los socios del sistema: cómo funciona, sus limitaciones y qué personas de interés pueden esperar obtener respuesta.
6. Todas las agencias deben concienciar y comunicar de forma uniforme sobre el sistema.

MANDATO DEL SISTEMA INTERINSTITUCIONAL

Alcance

¿Se dedica el sistema de retroalimentación y respuesta a casos de PEAS, fraude, corrupción VSG y operaciones?

Evitar tener múltiples sistemas para cosas distintas del mismo área. Aunque sea importante tener opciones para cubrir a toda la comunidad i.e. Considerar las diferencias en alfabetización y acceso. No se debe confundir/frustrar a las personas con sistemas diferentes para temáticas distintas.

Limitaciones: ¿Qué no tramitará y a dónde se

referirán esos asuntos? (policía, líderes locales, etc.)

OPERATIVA

Cobertura

Todos los campamentos, todos los asentamientos, todos los grupos de la comunidad ¿o se restringe a un área geográfica o a un tipo de área?

Lo ideal es que la agencia que cubre una zona concreta ejecute el sistema allí y reenvíe a otros socios los asuntos que les atañan.

CUESTIONES PRÁCTICAS

Mecanismos

Línea telefónica de asistencia, buzones, visitas, etc. ¿Qué se está utilizando? ¿Se puede mejorar para ampliar el alcance? ¿Qué agencia cubre cada sistema/área?

Basándose en lo que las personas de interés hayan manifestado como métodos deseados.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

SOP

¿Cuál es la posición común en cuanto a asuntos sensibles y no sensibles, confidencialidad y plazos de referencia, registro de datos y acceso a respuestas de las distintas organizaciones?

Los SOP que se utilicen no deberían entrar en conflicto con los sistemas internos de la organización. Deberá existir una comunicación clara sobre qué hacer –y cómo compartir información al respecto– PEAS, Fraude, Asuntos operativos, VSG, y acordar de antemano cómo proceder si hay posiciones conflictivas entre las agencias.

Modalidades para almacenar y compartir la información con seguridad i.e. ¿qué información se comparte con quién, cómo, en qué nivel de agregación, con qué fines?

Expectativas

Lo que se espera que las agencias reporten a otras agencias, y también los compromisos

necesarios en materia de recursos.
Deberían ser promedios de las tasas de
respuesta y no detalles de los casos.

COMUNITARIOS (ACCESO, PREFERENCIAS, ETC.)

Accesibilidad

¿Acceden los grupos marginalizados?
¿Generamos marginalidad a través de la cobertura del sistema?

Adecuación

Alineación con las preferencias expresadas por los grupos objetivo en las consultas.

SISTEMAS INTERNOS

Diagrama de flujo del proceso de retroalimentación

Diagrama de flujo interno de la retroalimentación con información sobre quién hace qué, cuándo y cómo cerrar el sistema de retroalimentación.

Registros de quejas

Un sistema para almacenar y registrar la retroalimentación desglosada y las resoluciones/respuestas realizadas.

Análisis de datos

Se necesita tiempo y recursos para pasar de los datos brutos de los casos individuales a información sobre la retroalimentación general recibida y las acciones llevadas a cabo, sobre todo para el diseño de programas y las posibles rectificaciones del rumbo.

Comunicación

Paquetes de comunicación interna para los socios que gestionan las consultas sobre ACNUR. Puede ser simplemente una serie de Preguntas Frecuentes del ACNUR para la agencia que opera la línea telefónica.

Capacidad de respuesta

Respuesta. Aunque no se quiera tener múltiples sistemas, un sistema interinstitucional no niega la necesidad de sistemas organizativos independientes. El objetivo es tener un acceso y una cobertura total con capacidad de respuesta.

Lista de recomendaciones para retroalimentación y respuesta

Dotación de recursos: Los sistemas de retroalimentación y respuesta no pueden funcionar de forma efectiva sin una planificación y una dotación de recursos adecuadas. Eso además de la financiación de actividades relativas a la AAP y la designación clara de las personas responsables de los distintos aspectos de los sistemas de retroalimentación. En concreto se debe identificar quién aportará respuestas, quién registrará la retroalimentación y las quejas, y quién realizará el seguimiento y los informes de la retroalimentación.

Registrar la retroalimentación: Para utilizar la retroalimentación en la toma de decisiones o aportar análisis de tendencias útiles, los datos deberán recogerse, almacenarse y registrarse de forma estructurada y consistente. El personal que está en contacto con las personas de interés deberá reflejar continuamente la retroalimentación formal y la informal. Siempre que sea posible se designará la recolección de la retroalimentación para permitir compartir y comparar datos con otras agencias humanitarias del contexto operativo (i.e. los datos deberán ser interoperables).

Responder a la retroalimentación: Crear un mecanismo de retroalimentación (p. ej. un buzón, una línea telefónica, un correo electrónico) no implica que se disponga de un proceso de retroalimentación y de respuesta funcional a menos que el sistema de retroalimentación permanezca cerrado y se den respuestas en el plazo estipulado. La incapacidad de responder menoscaba la credibilidad de un sistema y de su impacto/utilidad.

Múltiples sistemas: Se debe encontrar el equilibrio entre proporcionar opciones de retroalimentación a distintos grupos de la comunidad y el número de sistemas disponibles desde una organización. Cabe recordar que es posible que las personas de interés no distinguan entre actores y sectores humanitarios. También es importante ser conscientes de los mecanismos de retroalimentación interinstitucional que puedan existir en ese contexto, para evitar la confusión que generan los mecanismos paralelos de distintas organizaciones de cooperación en el mismo contexto operativo.

Quejas sensibles: Deberán existir mecanismos de retroalimentación para datos sensibles y no sensibles, en concreto para asuntos vinculados con PEAS y VSG. La persona que emite la queja/retroalimentación tiene derecho a decidir si

considera el asunto sensible o no. Se designará a una persona de enlace para referencias de otras organizaciones. También habrá que capacitar al personal en gestión de retroalimentación, incluida la identificación y la derivación de EAS.

Estructuras de asistencia interna: Se determinará cómo (y quién) recibirá la retroalimentación, la procesará y la registrará, y cómo encaja el sistema de retroalimentación y respuesta en la respuesta operativa. Habrá que contar con personal de planificación, monitoreo, gestión (toma de decisiones) y comunicaciones, para permitir que la retroalimentación que se refleja en los distintos sectores sea canalizada a las personas encargadas de tomar decisiones adecuadas y para la oportuna respuesta a la comunidad.

Fin previsto: Crear mecanismos de retroalimentación sin un fin claro (como un ejercicio de marcar casillas) hace que surjan mecanismos ineficaces y meramente simbólicos que pueden hacer más mal que bien. El objetivo y el alcance de un sistema de retroalimentación y respuesta tiene que estar claro para el personal, para los socios y para las personas de interés desde el principio. Los mecanismos de retroalimentación pertenecen a la relación de la comunidad con el ACNUR y con sus socios, y por eso deberán estar vinculados con los programas de protección, asistencia y soluciones, y con cualquier asunto en materia de la conducta del personal.

Mecanismos especializados: Es preferible utilizar un sistema integrado para la retroalimentación de la operación que crear distintos mecanismos, como por ejemplo uno para quejas de EAS, otro para WASH u otro para Dinero en efectivo. Tampoco hay que configurar mecanismos específicos para EAS dado que podrían exponer a las víctimas o a las personas que están en situación de riesgo de sufrir EAS, y aumentar su riesgo de protección.

Acceso objetivo: Se debe considerar a qué personas asistirá el sistema de retroalimentación. Por ejemplo, los sistemas diseñados para niños y niñas serán muy distintos de los diseñados para adultos. El nivel de accesibilidad para los usuarios objetivo determinará la efectividad del mecanismo de retroalimentación.

HERRAMIENTAS PRÁCTICAS

- ¿ [Menú de preguntas de AAP para evaluación de las necesidades](#) (disponible en inglés) Es un menú de preguntas del IASC-REACH que se pueden utilizar con distintos tipos de métodos de recolección de datos: en las entrevistas en hogares y a nivel de comunidad, en discusiones del grupo focal para el diseño y la adaptación de las estrategias de comunicación, los mecanismos de retroalimentación interinstitucionales y las estrategias de participación.
- ¿ **Consideraciones clave para crear mecanismos de retroalimentación**
Lista de las preguntas clave para un análisis del contexto. [[PDF](#)]
- ¿ **10 etapas para crear un mecanismo de retroalimentación efectivo**
(disponible en inglés) 10 etapas clave para crear un mecanismo de retroalimentación efectivo basado en la experiencia. Ver [también](#) (disponible en inglés) *Mecanismos de retroalimentación en la Antigua República Yugoslava de Macedonia*.
- ¿ **Base de datos de retroalimentación y quejas (Excel); Muestra del diario semanal (Word); Retroalimentación y quejas**
Ejemplos de diarios de retroalimentación. [Excel] [Word] [[PDF](#)]. Destaca la información clave que debe registrarse en una base de datos de retroalimentación.
- ¿ **Utilizar Tarjetas de quejas (Jordania)**
Opciones para solicitar retroalimentación en contextos de escaso nivel de alfabetización. [[PDF](#)]
- ¿ **Cerrar el sistema de la retroalimentación**
(Disponible en inglés) Sugerencias sobre cómo cerrar el sistema de la retroalimentación.
- ¿ **Consultas en Jordania sobre el mecanismo de quejas comunitario**
Utilización del diagnóstico participativo para consultas sobre los mecanismos de retroalimentación. [[PDF](#)]



APRENDIZAJE ORGANIZATIVO Y ADAPTACIÓN

COMPROMISO DEL ACNUR

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

SE ESPERA QUE LAS OPERACIONES DEL ACNUR:

Adapten los programas y las estrategias en respuesta a los insumos de las personas de interés, y lo documenten en los Planes de operaciones nacionales y en el Informe anual.

» **Documenten las lecciones aprendidas tras la comunicación continua con las comunidades de interés.**

» **Cuantifiquen y mejoren la rendición de cuentas a las personas de interés mediante evaluaciones de los resultados organizativos en materia de AAP.**

¿Por qué es importante?

Aprender de nuestra participación continua con las comunidades y adaptar los programas en línea con la retroalimentación de las comunidades es una medida del compromiso efectivo del ACNUR con la AAP. La AAP es una programación que está informada y adaptada a las voces, las percepciones y las necesidades expresadas por las personas de interés.

Todo ello resulta más importante todavía en situaciones en las que se ha reducido la financiación, para garantizar que las personas de interés reciban información y formen parte del proceso de restablecimiento de las prioridades.

¿Cómo es?

- o Las responsabilidades para la recolección, almacenamiento, análisis, elaboración de informes, difusión y utilización de la información de retroalimentación se integran en la estructura operativa.
- o Los datos de la retroalimentación se analizan y se utilizan en las decisiones de planificación y diseño de los programas y como componente del monitoreo, la elaboración de informes y la evaluación.
- o La evidencia de cambios en los programas y decisiones directamente vinculados con la retroalimentación y la participación de la comunidad.
- o Los sistemas de retroalimentación se cierran sistemáticamente en el ciclo de gestión de las operaciones (p. ej. respuestas a solicitudes/retroalimentación, informes para la comunidad sobre resultados de encuestas y evaluaciones).
- o Las lecciones aprendidas de operativizar la AAP se documentan y se comparten entre las operaciones del ACNUR.
- o La elaboración de informes periódica incluye datos agregados de la retroalimentación de las personas de interés.

¿Qué ocurre si no lo hacemos?

n La efectividad, el impacto y la calidad de los programas se ve comprometida cuando las prioridades, necesidades, capacidades y opiniones expresadas por las personas de interés no se incluyen sistemáticamente.

n El ACNUR no cumplirá con los estándares humanitarios en materia de AAP ni con los requisitos de los donantes vinculados a la documentación de evidencias de cómo se utiliza la retroalimentación en decisiones programáticas y de participación de las

poblaciones de interés.

n Los programas no responderán adecuadamente a las necesidades de las poblaciones de interés.

n No se cumplirán los compromisos externos del ACNUR. Colectiva e individualmente, el Comité Permanente entre Organismos (IASC) ha avalado los Compromisos con la AAP y se ha comprometido a garantizar que la AAP se incorpore en las políticas organizativas y en las directrices operativas, además de promoverlas con todos los socios.

¿Cómo podemos hacerlo?

! EJEMPLOS DE PREGUNTAS PERTINENTES PARA LA OPERACIÓN

- ¿Cómo se integra la retroalimentación en los programas de su operación?
- Su operación ¿cambia los programas en respuesta a la retroalimentación recibida de las personas de interés?
- Su operación ¿informa de las tendencias de retroalimentación identificadas para que puedan utilizarse en estrategias, programas, procedimientos y buenas prácticas de su operación y de otras operaciones?
- La gestión de los resultados de los socios ¿incluye la recolección y la utilización de los insumos de las personas de interés?

APRENDER DE LA RETROALIMENTACIÓN Y MODIFICAR EL PROGRAMA EN CONSECUENCIA

Se debe incluir un elemento en el orden del día de las reuniones para hablar de las percepciones/opiniones de las personas de interés con puntos de acción claros.

También mantener un sistema para hacer un seguimiento del progreso y de las tendencias y el monitoreo a las respuestas de la retroalimentación de individuos y de la comunidad.

Los datos de la retroalimentación validan la evaluación y los informes de monitoreo con evidencias cuantitativas y cualitativas.

Se deben documentar las lecciones aprendidas, lo que ha funcionado bien, las áreas de mejora

y las mejores prácticas. Las decisiones sobre prioridades y dirección operativas se basan en la retroalimentación documentada de las personas de interés y en la interacción con ellas.

Compartir conocimiento entre operaciones. Garantizará que las mejores prácticas se incorporan en la guía, en los procedimientos y en las políticas de la organización.

Cuantificar e informar sobre el impacto. El análisis de los datos de la retroalimentación de las distintas operaciones contribuye a obtener una visión global del impacto y de los resultados de los programas de protección, asistencia y soluciones del ACNUR, que se basan en evidencias directas de las personas de interés.

Incluye información sustancial sobre cómo los compromisos de AAP se han traducido en acciones en el informe anual de rendición de cuentas de Edad, Género y Diversidad (EGD).

Los procesos de la AAP funcionan como una herramienta de monitoreo diaria para garantizar la calidad y monitorear los programas de protección, asistencia y soluciones.

Acciones clave para aprendizaje organizativo y adaptación

1 ----- **Vinculación entre la retroalimentación y la toma de decisiones**

Las decisiones que se toman sobre las prioridades y la dirección deberán basarse en la retroalimentación y en la interacción entre el ACNUR y las personas de interés.

2 ----- **Monitoreo y evaluación**

Las actividades de la AAP funcionan como una herramienta de monitoreo diaria para los programas de protección y asistencia. Los análisis de las tendencias a partir de los datos de la retroalimentación (p. ej. Las áreas de quejas más comunes, el aumento o reducción de determinadas categorías de quejas) deberán incluirse en la medida de la efectividad y el impacto del programa.

3 ----- **Rectificación del rumbo**

La adaptación de los planes de los programas, o los cambios programáticos durante la implementación muestra el aprendizaje y la mejora continua.

4

Elaboración de informes

Documentar la retroalimentación y la dirección en la que las personas de interés dirigen la organización es fundamental para determinar las prioridades operativas a nivel de país y



las estrategias de protección y de soluciones. Aunque es cierto que la participación con las comunidades y la priorización de la edad, el género y la diversidad es algo que se produce periódicamente, las evidencias de todo ello deberán capturarse de forma estructurada, coherente y analítica, además de con la suficiente frecuencia como para cuantificar el impacto.

5 -----

Seguimiento del progreso y las tendencias

Cuando se utiliza un sistema de retroalimentación y de quejas, la retroalimentación de las personas de interés puede analizarse periódicamente para hacer un seguimiento y reportar sobre los resultados en un aspecto concreto del programa. Por ejemplo, los cambios en el nivel de participación de las mujeres con el tiempo pueden mostrarse con el desglose de la retroalimentación por género.

6 -----

Funciones AAP del personal

Todo el personal tiene una función a la hora de facilitar el aprendizaje y la adaptación resultantes de la participación y la retroalimentación de la comunidad. Este proceso, como ocurre con todos los resultados de los programas, requiere de planificación y asignación de recursos. Una responsabilidad clave para dirigirlo es garantizar la planificación proactiva y la ejecución de los compromisos de rendición de cuentas.

Funciones de rendición de cuentas del personal

La Dirección sénior es la responsable de facilitar el proceso de aprendizaje y la adaptación resultante de la información de la participación y la retroalimentación de la comunidad.

Las funciones y las responsabilidades de la gestión de protección y programas en AAP incluyen:

- o Conocer y comprender las referencias de AAP, los estándares a los que se compromete la organización y su aplicación.
- o Incorporar los compromisos en materia de

AAP en las directrices y procedimientos.

- o Incorporar las funciones de AAP en la estructura operativa con autoridad y conocimientos relevantes, además de líneas de reporte claras.
- o Monitorizar proactivamente la implementación de los estándares de rendición de cuentas y de los cambios producto de la retroalimentación.
- o Capacidad de respuesta ante las quejas planteadas.
- o Elaborar informes periódicos sobre los resultados de las actividades de rendición de cuentas.
- o Identificar socios con un compromiso demostrado en materia de rendición de cuentas a las personas afectadas.
- o Sensibilizar a los socios en la ejecución de los compromisos en materia de AAP del ACNUR y reforzar la capacidad de los socios (incluidas organizaciones nacionales, locales y comunitarias) para operativizar la AAP.
- o Gestionar el rendimiento, mediante la inclusión de actividades de AAP y de resultados en las evaluaciones de rendimiento del personal, también a nivel de mandos intermedios y senior.

La AAP en los informes periódicos puede incluir

- o Un esquema de las actividades de AAP que una operación ha implementado en distintos puntos del ciclo de gestión de operaciones.
- o La demostración del impacto de las actividades para las personas de interés (p. ej., mayor empoderamiento, autoría y colaboración).
- o Pruebas contundentes del uso habitual de la retroalimentación para la elaboración de la estrategia organizativa.
- o Tendencias en retroalimentación y respuesta.
- o Elementos de áreas de aprendizaje y mejora en la programación, junto con éxitos.

AAP EN EL CICLO DE GESTIÓN DE OPERACIONES

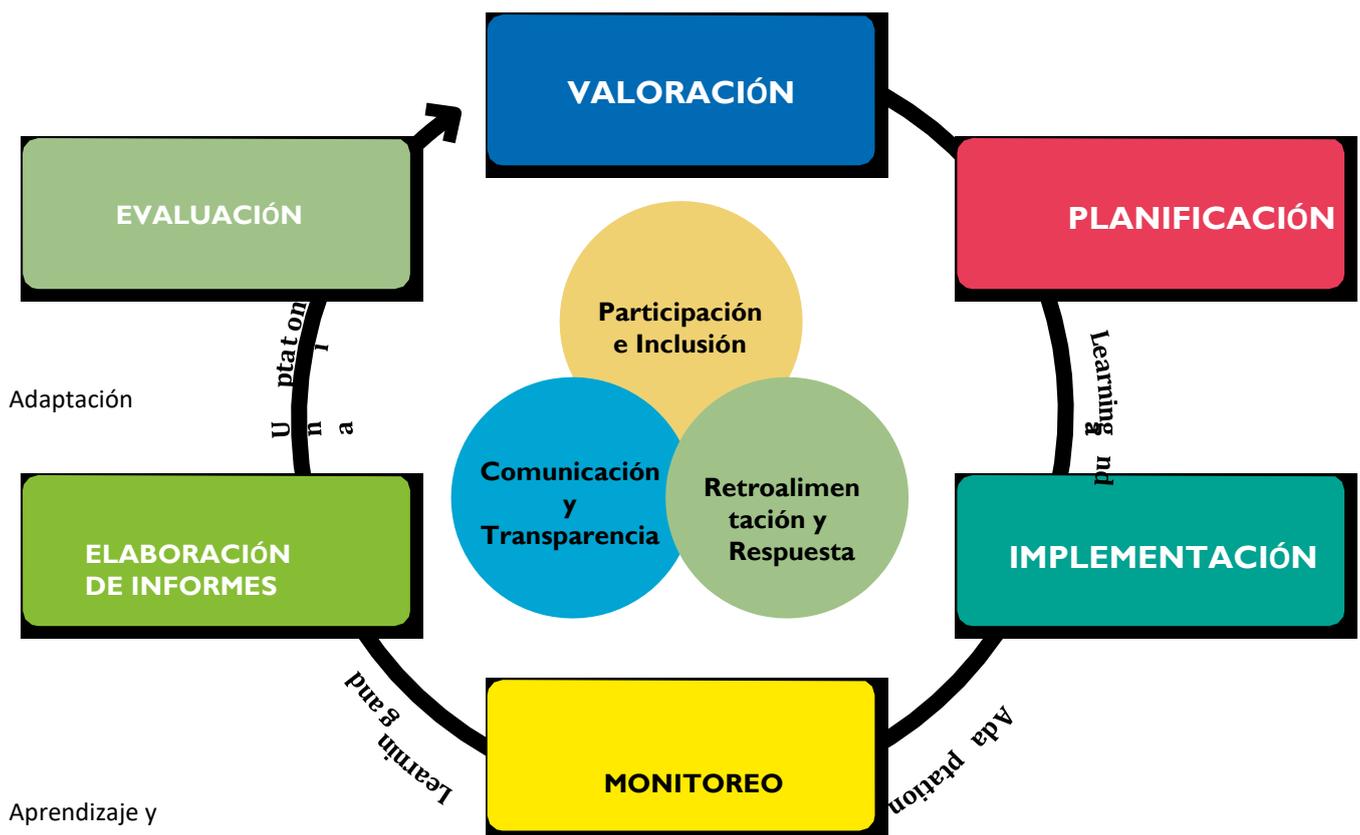
La rendición de cuentas se identifica como uno de los elementos clave de la integración de la protección²⁴, junto con la participación y el empoderamiento, el acceso, el suministro de seguridad y dignidad y la evitación de causar daño. El ciclo de gestión de las operaciones es el proceso mediante el cual la oficina del ACNUR organiza sus programas de protección.

Algunas etapas del ciclo pueden ocurrir al mismo tiempo (p. ej. la evaluación y la implementación) o repetidamente (p. ej., el monitoreo durante todo el año, la elaboración de informes semestrales y anuales), dependiendo de la situación y de las realidades operativas. El ciclo de gestión de las operaciones deberá ser dinámico y con ajustes constantes de la programación, con el fin de reflejar la naturaleza variable de los entornos en los que opera el ACNUR.

Garantizar la rendición de cuentas a las personas afectadas (AAP) a lo largo del ciclo de gestión de las operaciones requiere que las personas de interés tengan acceso y posibilidad de contribuir en el diseño de los programas y en las decisiones que se toman en todas las fases del ciclo de gestión de las operaciones.

Cada etapa del ciclo tiene oportunidades para la mejora práctica de la rendición de cuentas, y algunos aspectos de la AAP son válidos durante todas las fases del ciclo de gestión de las operaciones. Además las actividades destacadas pueden aplicarse en contextos de emergencia, según corresponda.

Las acciones centrales de la rendición de cuentas deberán considerarse en cada fase del ciclo de gestión de las operaciones. Un componente no puede aplicarse efectivamente sin los demás y toda acción en uno de ellos tiene un impacto directo en los otros. Del mismo modo, la falta de acción en un área repercutirá negativamente en las demás.



²⁴ Grupo temático de protección mundial, disponible en inglés en: <https://bit.ly/2p5Ngym>.

VALORACIÓN

Las valoraciones implican la recolección y el análisis sistemáticos de las evidencias para ver las necesidades, riesgos, vulnerabilidades y capacidades de las personas de interés y fundamentar sobre todo la toma de decisiones, más una amplia gama de actividades operativas, como la implementación y el monitoreo de los programas. El objetivo de una valoración es identificar vacíos entre la situación actual de las personas de interés y los estándares acordados. La valoración se produce con el involucramiento activo de las personas de interés.

Aunque una vez al año se debe realizar un ejercicio de valoración formal para planificar el ejercicio, las valoraciones deberían ser un proceso continuo durante todo el año.

Las actividades de AAP durante la valoración son:

- o Realizar valoraciones de la comunidad para identificar sus preferencias en materia de mecanismos de recepción de la información, consulta, participación, retroalimentación y respuesta.
- o Valorar el contexto y la cultura de la comunidad (incluida la sensibilización de conflictos) para evitar causar daño.
- o Realizar análisis de las partes interesadas a nivel comunitario y mapear las relaciones con distintos grupos de población.
- o Desarrollar una estrategia para compartir los resultados, las decisiones, las conclusiones y las acciones de la valoración con todas las personas de interés.
- o Involucrar a las comunidades en el diseño de los diagnósticos participativos.
- o Garantizar la representación de todos los grupos de edad, género y diversidad de la comunidad.
- o Garantizar que las personas de interés participen en el establecimiento de las prioridades de los resultados de las valoraciones de las necesidades y que se les informe de los resultados de ese proceso de establecer prioridades.

PLANIFICACIÓN

La planificación es el proceso a través del cual los resultados de las valoraciones se traducen en el diseño de programas, teniendo en cuenta el contexto local y las prioridades globales y regionales. Esta fase supone un importante elemento de asignación de recursos dado que las operaciones formulan unos presupuestos completos (OP), basados en las necesidades totales identificadas y un análisis de las capacidades de implementación y presupuestos priorizados (OL), basados en proyecciones de los recursos disponibles.

Actividades de AAP durante la fase de planificación:

- o Desarrollar estrategias para la operativización y la asignación de recursos de actividades de participación de la comunidad en el ciclo de gestión de las operaciones con indicadores para cuantificar el progreso.
- o Introducir los problemas identificados por las personas de interés y los resultados clave de la valoración sobre participación, comunicación y retroalimentación y respuesta en la estrategia de protección y soluciones y en el plan de operaciones.
- o Garantizar que las personas de interés tienen la oportunidad de contribuir en el diseño de los indicadores del marco de trabajo de monitoreo.
- o Asignar recursos adecuados para implementar acciones relativas a AAP en los planes de proyectos, y presupuestos con responsabilidades y expectativas para el ACNUR y sus socios, en los acuerdos de colaboración para proyectos.
- o Planificar la comunicación a las personas de interés de las prioridades del programa que se implementarán.
- o Informar a las personas de interés de las oportunidades de participación en los ejercicios de planificación anuales.
- o Planificar oportunidades en el ciclo para garantizar que la retroalimentación y las quejas de las personas de interés puedan integrarse en los ajustes de los programas de forma efectiva y oportuna.
- o Cuando sea posible, seleccionar a socios con un compromiso demostrado en materia de rendición de cuentas a las personas afectadas.

- o Planificar y asignar recursos para una mayor capacitación para el personal y los socios en materia de AAP.
- o Trabajar por la inclusión de resultados clave vinculados

con rendición de cuentas, género, edad, diversidad y discapacidad, en el diseño del plan operativo nacional y del marco de trabajo de monitoreo.

IMPLEMENTACIÓN

La implementación es la materialización de las actividades destacadas durante la fase de planificación del plan de operaciones, como respuesta del ACNUR a los asuntos identificados durante la valoración. La lleva a cabo directamente el ACNUR y lo hace mediante alianzas operativas.

La AAP en implementación se extiende a los socios y deberá considerarse durante la selección, negociación, redacción, firma, gestión, monitoreo y conclusión de los contratos comerciales y los acuerdos de colaboración.

Actividades de AAP durante la implementación:

- o Implementación y monitoreo del programa con la ayuda de las comunidades de forma que permita su retroalimentación y participación.
- o Implementación de sistemas de AAP (comunicación, retroalimentación, participación, mecanismo de quejas) y la información sobre su existencia es pública.
- o Análisis continuo de la retroalimentación y de las quejas que se traduce en acciones y respuestas, y que sirve para definir los ajustes a la programación y la planificación estratégica.
- o Soporte a las iniciativas interinstitucionales relevantes para los contextos locales y demás proyectos destinados a mejorar la comunicación y la retroalimentación, y para garantizar las salvaguardas contra la corrupción y EAS.

MONITOREO Y EVALUACIÓN

Monitoreo: El monitoreo consiste en la revisión continua de la implementación de un programa para confirmar si las actividades planificadas van como está previsto para generar los resultados esperados y contribuir al impacto esperado también.

El ACNUR cuantifica el progreso hacia los objetivos para resultados y metas utilizando indicadores de rendimiento y de impacto de su marco de trabajo de resultados.

Evaluación La evaluación es el análisis y la evaluación, lo más sistemática, imparcial y objetiva posible de una actividad, proyecto, programa, estrategia, política, tema, asunto, sector, área operativa o resultado institucional. La evaluación se centra en los logros esperados y conseguidos y examina la cadena de resultados, los procesos, los factores de contexto y la causalidad para comprender los resultados o la falta de ellos.

Actividades de AAP durante la fase de

monitoreo y evaluación:

- o Participación de las personas de interés en el análisis y en el establecimiento de prioridades de los resultados de monitoreo implementando ejercicios de monitoreo de la participación.
- o Garantizar que el monitoreo se lleva a cabo con la participación de las comunidades para permitir su contribución.
- o En la evaluación se incluyen sistemas de revisión de los éxitos y los fracasos del proyecto con las personas de interés, y para compartir y verificar los resultados.
- o Compartir los resultados de monitoreo y evaluación con las personas de interés y las acciones posteriores y las decisiones tomadas.
- o Incluir los datos recolectados mediante la participación continua de la comunidad y los mecanismos de retroalimentación durante la implementación.
- o Documentar lo aprendido y cualquier cambio aplicado a la programación como resultado de la retroalimentación de las personas de interés.
- o Utilizar la documentación de lo que se ha aprendido y la retroalimentación de las personas de interés para influir en el diseño de futuros programas.

ELABORACIÓN DE INFORMES

Es el proceso de documentar lo que se ha conseguido, basándose sobre todo en la monitoreo llevada a cabo por el ACNUR y sus socios. La elaboración de informes también informa a los donantes de cómo se ha utilizado la financiación.

Responsabilidades de la AAP durante la elaboración de informes:

- o Elaborar informes sobre el progreso general de la operación en cuanto a la rendición de cuentas a las personas de interés, también en los informes obligatorios de EGD.
- o Incluir en el informe anual datos de tendencias de retroalimentación y respuesta, participación y solución de problemas planteados por las personas de interés.
- o Incluir las prioridades desarrolladas con

las personas de interés en las propuestas de recaudación de fondos para permitir que la financiación vaya destinada directamente a las necesidades identificadas por las personas de interés.

AAP EN RESPUESTA A EMERGENCIAS

El ACNUR es responsable de las personas de interés desde el principio de la emergencia. Eso requiere una labor directa y continua con las comunidades de interés para garantizar y permitir su participación en las decisiones que afectan a sus vidas. Estar preparado permite responder más rápido, de forma más apropiada y eficiente, y también permite tomar decisiones basadas en información fiable.

Actividades de la AAP en la preparación para las emergencias:

- o Recolectar datos e información sobre el panorama de las comunicaciones, los canales de información existentes que utiliza la comunidad, sus necesidades en materia de información –y anticipar cómo pueden verse afectados en situación de emergencia.
- o Evaluar los sistemas de coordinación y los procesos comunitarios existentes y cómo pueden activarse en situación de emergencia.
- o Crear e informar al personal y a la comunidad de los planes de preparación que identifican a los socios y los mecanismos de coordinación.
- o Designar personas de enlace y funciones y responsabilidades claras (internas y externas) para la comunicación, y que puedan activarse en caso de una situación de emergencia.
- o Planificar la creación de sistemas de retroalimentación donde no existan.
- o Participar en el refuerzo continuo de la capacitación en materia de AAP para el personal y los socios como parte fundamental de las actividades de preparación.
- o Establecer compromisos compartidos en materia de AAP con los socios, como (cuando corresponda) orientar la coordinación de la AAP en respuesta humanitaria. (Véase, por ejemplo: [Grupo de Trabajo de Comunicación con las Comunidades - Cox's Bazar](#), Manifiesto de AAP, 2019, disponible en inglés).

Se han desarrollado varios recursos a nivel interinstitucional y de grupo temático para

asistir con:

- o El Grupo de Directores de Emergencias del Comité Permanente entre Organismos (IASC) publicó la [Nota de orientación sobre Protección y rendición de cuentas a las poblaciones afectadas en el ciclo de programas humanitarios](#), 2015, disponible en inglés.²⁵ Establece las acciones que deben realizarse a lo largo del ciclo de programas humanitarios para cumplir con los compromisos sobre Rendición de cuentas a las personas afectadas (AAP) y garantizar que la protección es fundamental en la respuesta humanitaria. También establece el vínculo fundamental entre los sistemas de rendición de cuentas y la protección en la acción humanitaria y describe, para cada etapa del ciclo de programas humanitarios, los mecanismos de rendición de cuentas que deberían crearse y las acciones necesarias a nivel nacional, como base para una programación apropiada y efectiva para conseguir unos mejores resultados en materia de protección para las comunidades afectadas por las crisis.
- o A partir de esa nota de orientación y de la Declaración de los Directores del IASC sobre la Importancia fundamental de la protección en la acción humanitaria, de diciembre de 2013, el Grupo temático de protección mundial ha desarrollado una [Lista de comprobación para incorporar la Protección y la Rendición de cuentas a las poblaciones afectadas en el Ciclo de Programas Humanitarios](#).²⁶ Esa Lista de comprobación se organiza para replicar las tres etapas del Ciclo de programas humanitarios: I) Resumen de las necesidades, II) Planificación de la respuesta y III) Implementación y monitoreo.
- o [Acciones sugeridas para los grupos de coordinación de grupos temáticos para reforzar la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas y la protección en el Ciclo de programas humanitarios](#): Este documento desarrollado por el IASC junto con OCHA y el Grupo temático de protección mundial propone acciones de las operaciones en el terreno para cumplir con los compromisos en materia de Rendición de cuentas a las personas afectadas (AAP) y para garantizar que la protección es un elemento central de la respuesta humanitaria.²⁷

²⁵ IASC, disponible en inglés, [Protección y Rendición de cuentas a las poblaciones afectadas en el Ciclo de programas Humanitarios](#), Grupo de directores de emergencias, 2015.

²⁶ Grupo temático de protección mundial, disponible en inglés, [Lista de comprobación para incorporar la Protección y la Rendición de cuentas a Poblaciones afectadas en el ciclo de programas humanitarios](#), n.d.

²⁷ Grupo temático de protección mundial, disponible en inglés, [Acciones sugeridas para grupos de coordinación de grupos temáticos para reforzar la Rendición de cuentas a las poblaciones afectadas y la Protección en el Ciclo de programas humanitarios](#), septiembre de 2016.

REFERENCIAS

Alianza de la Norma Humanitaria Esencial (disponible en inglés), [Norma Humanitaria Esencial en materia de calidad y rendición de cuentas](#), 2014.

Grupo de trabajo de Comunicación con las Comunidades – Cox's Bazar (disponible en inglés), [Manifiesto sobre la Rendición de cuentas a poblaciones afectadas \(AAP\)](#), 31 de enero de 2019.

Parlamento Europeo (disponible en inglés), [Hacia una acción humanitaria global más efectiva: Cómo puede contribuir la UE](#), 2015.

Pat Gibbons, Brian Casey, Dominic Crowley, Lisa Doherty y Dualta Roughneen, Recomendaciones del Proceso Consultativo Humanitario Irlandés, Centro para la Acción Humanitaria, University College Dublin, 2015 (disponible en inglés).

GRUPO TEMÁTICO DE PROTECCIÓN MUNDIAL:

[Integración de la Protección](#), n.d. (disponible en inglés)

[Lista de comprobación para incorporar la Protección y la Rendición de cuentas a las Poblaciones Afectadas en el Ciclo de programas humanitarios](#), n.d. (disponible en inglés)

[Acciones sugeridas para grupos de coordinación de grupos temáticos para reforzar la Rendición de cuentas a las poblaciones afectadas y la Protección en el Ciclo de programas humanitarios](#), septiembre de 2016 (disponible en inglés).

COMITÉ PERMANENTE ENTRE ORGANISMOS (IASC):

[Una revolución de la participación: incluir a las personas que reciben asistencia en la toma de decisiones que afectan a sus vidas](#), n.d. (disponible en inglés)

[Resultados de la colaboración/vinculación entre la AAP y la PEAS](#), Grupo de Trabajo del IASC sobre Rendición de cuentas a las poblaciones afectadas y la protección contra la explotación y los abusos sexuales (AAP/PEAS), 19 de noviembre de 2018

(disponible en inglés).

[Compromisos contraídos y revisados por el IASC sobre la AAP](#), 2017, 13 de julio de 2018 (disponible en inglés).

[Menú de preguntas relacionadas con la Rendición de cuentas a las poblaciones afectadas \(AAP\) para la evaluación de las necesidades multisectoriales](#), Grupo de trabajo del IASC sobre AAP/PEAS y REACH, junio de 2018 (disponible en inglés).

[Revisión de la Nota de orientación de CAAP y lista de recursos 2018](#), 20 de abril de 2018 (disponible en inglés).

[Guía de buenas prácticas del IASC sobre mecanismos de denuncia basados en la comunidad](#), 2016 (disponible en inglés).

[Protección y Rendición de cuentas a las poblaciones afectadas en el Ciclo de programas Humanitarios](#), Grupo de directores de emergencias, 2015 (disponible en inglés).

NACIONES UNIDAS:

[Protocolo de la ONU sobre denuncias de actos de explotación y abusos sexuales que involucren a asociados en la ejecución](#), 2018.

ALTO COMISIONADO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LOS REFUGIADOS (ACNUR):

[Política de edad, género y diversidad del ACNUR](#), 2018.

[Política sobre el abordaje del fraude cometido por personas de interés](#) [interno], octubre de 2017 (disponible en inglés).

[Protección contra la explotación y el abuso sexuales \(PEAS\) Manual de capacitación para facilitadores](#), Oficina Ética, mayo de 2016 (disponible en inglés).

[Política sobre la Protección de datos personales de personas de interés del ACNUR](#), mayo de 2015.

[Política para Gestión del riesgo empresarial en ACNUR](#), agosto de 2014 (disponible en inglés).

[Marco de trabajo estratégico para la prevención de fraude y corrupción](#), julio de 2013 (disponible en inglés).

[Comprender la protección comunitaria](#), 20 de junio 2013.

[ACNUR Escucha y Aprende: Diagnóstico Participativo con niños, niñas y adolescentes](#), 2012 (disponible en inglés).

[Rol, Función y Modus Operandi de la Oficina del Inspector General](#) [interno], 2012 (disponible en inglés).

[Política de edad, género y diversidad](#), 8 de junio de 2011.

[Enfoque Comunitario en las operaciones de ACNUR](#), marzo de 2008.

[Manual del ACNUR para la protección de mujeres y niñas](#), enero de 2008.

[Marco de trabajo de Rendición de cuentas para Edad, Género y Diversidad](#), mayo de 2007 (disponible en inglés).

[Protección operativa en campamentos y asentamientos. Guía de referencia de buenas prácticas de la protección de personas refugiadas y otras personas de interés](#), junio de 2006 (disponible en inglés).

[Herramienta del ACNUR para el Diagnóstico Participativo en las Operaciones](#), mayo de 2006.

[Código de conducta del ACNUR y Notas Explicativas](#), junio de 2004.

[Compromisos del ACNUR con las Mujeres Refugiadas](#), 12 de diciembre de 2001 (disponible en inglés).

[Un marco de trabajo para la planificación orientada hacia las personas en situaciones](#) de personas refugiadas teniendo en cuenta a mujeres, hombres y niños, diciembre de 1992 (disponible en inglés).

[Herramienta para la evaluación de las necesidades en materia de comunicación](#), Servicio de Innovación, n.d. (disponible en inglés)

[Cómo controlar la urgencia 'CTRL+P': adoptar el audio](#), Servicio de Innovación, n.d. (disponible en inglés)

[10 cosas que se deben considerar antes de desplegar SMS bidireccionales](#), Servicio de Innovación, n.d. (disponible en inglés)

[Configurar un sistema para administrar SMS bidireccionales en dos minutos](#), Servicio de Innovación, n.d. (disponible en inglés)

[Comunicar con las comunidades por radio](#), Servicio de Innovación, n.d. (disponible en inglés)

[Chatbots en contextos humanitarios: ¿una revolución, una moda o algo entremedio?](#), Servicio de Innovación, n.d. (disponible en inglés)

[Tawasul: 5 lecciones del centro de llamadas humanitario del ACNUR en Yemen](#), Servicio de Innovación, octubre de 2016 (disponible en inglés).

[Comunicación de personas refugiadas a personas refugiadas en Angola](#), Servicio de Innovación, n.d. (disponible en inglés)

[Ligne Verte – Cómo un teléfono gratuito aporta información a personas refugiadas en Níger](#), Servicio de Innovación, n.d. (disponible en inglés)

[Una App nueva en Israel dice a las personas refugiadas. 'Os vemos.'](#) Servicio de Innovación, n.d. (disponible en inglés)

[10 etapas para crear un mecanismo de retroalimentación efectivo](#), Servicio de Innovación, febrero de 2017 (disponible en inglés).

[Mecanismos de retroalimentación en la Antigua República Yugoslava de Macedonia](#), Servicio de Innovación, n.d. (disponible en inglés)

[Cerrar el sistema de la retroalimentación: En búsqueda del Quick Fix](#), Servicio de Innovación, n.d. (disponible en inglés)

[Presentar una queja](#), Oficina del Inspector General, n.d. (disponible en inglés)

SECRETARÍA DE LA CUMBRE MUNDIAL HUMANITARIA:

Secretaría de la Cumbre Mundial Humanitaria, [Recuperar la humanidad: Síntesis del proceso de consulta para la Cumbre Mundial Humanitaria](#), 2015.



UNHCR
ACNUR
La Agencia de la ONU
para los Refugiados