

HERRAMIENTA

# 10

## Protección y rendición de cuentas



Colección: Herramientas para incorporar los principios de protección en procesos de gestión integral del riesgo de desastres



"PROTEGIENDO GRUPOS VULNERABLES EN CENTRO AMÉRICA, A TRAVÉS DE LA INCORPORACIÓN DE PRINCIPIOS HUMANITARIOS DE PROTECCIÓN EN PREPARATIVOS Y RESPUESTA"  
IX PLAN DE ACCIÓN DIPECHO, 2014-2015



**Proyecto regional “Protegiendo grupos vulnerables en Centroamérica a través de la incorporación de principios de protección en preparativos y repuesta”  
DIPECHO IX 2014-2015**



PROTEGIENDO GRUPOS VULNERABLES EN CENTRO AMÉRICA A TRAVÉS DE LA INCORPORACIÓN DE PRINCIPIOS HUMANITARIOS DE PROTECCIÓN EN PREPARATIVOS Y RESPUESTA IX PLAN DE ACCIÓN DIPECHO, 2014-2015



**Save the Children**

**World Vision**

Por los niños



**CONSEJO NORUEGO PARA REFUGIADOS**

La herramienta 10, **Protección y rendición de cuentas**, forma parte de una colección denominada “Herramientas para incorporar los principios de protección en procesos de gestión integral del riesgo de desastres”, que ha sido elaborada como parte de las acciones previstas en el Proyecto “Protegiendo grupos vulnerables en Centroamérica a través de la incorporación de principios de en preparativos y repuesta” ejecutado por el Consorcio conformado por Plan International, Save the Children y Visión Mundial, en alianza con el Consejo Noruego para Refugiados, con la ayuda financiera del Departamento de Ayuda Humanitaria y Protección Civil de la Comisión Europea (ECHO), el Centro de Coordinación para la Prevención de los Desastres Naturales en América Central (CEPREDENAC) y la Coordinación Educativa y Cultural (CECC).

**Comité Directivo del proyecto:** Fabiano Franz, Raúl Rodríguez, Roberto Martínez

**Coordinador Regional:** Elvis Argüello S.

**Coordinadores/as nacionales:** Ana Luisa Dueñas, Fernando Quezada, Ilya Cardoza, Martha Flores

**Consejo Noruego para Refugiados:** Enrique Torrella

**SE-CEPREDENAC:** Mayra Valle, Víctor Ramírez

**Equipo consultor CIRDES:** Alberto Gómez, Auxiliadora Valle, Ignacio Cristóbal, Ligia Calderón, Montserrat Julve

Nota de edición: Las citas textuales aparecen reproducidas en cursiva.

**Foto de portada:** Rendición de cuentas del refugio de la aldea Rancho Bojón, San Marcos, Guatemala. DIPECHO IX – COOPI – CARE, 2015

Julio, 2015

# Acerca de la herramienta

## ¿Cuál es su propósito?

La herramienta **Protección y rendición de cuentas** tiene como objetivo proporcionar elementos para incorporar la rendición de cuentas a lo largo de las diferentes etapas de una intervención. De forma introductoria se aclara el concepto, que puede ser entendido de manera diferente, y se establece la relación existente entre calidad y protección y rendición de cuentas.

En la herramienta aparecen elementos clave –como la Norma Humanitaria Esencial– que pueden ser utilizados como guía para la formación y la planificación, o incluso como autoevaluación. También se dan recomendaciones prácticas sobre cómo llevar adelante mecanismos de quejas o protocolos de implementación de sistemas de rendición de cuentas (SRDC) en proyectos concretos o en instituciones públicas, como alcaldías o entes rectores de la gestión del riesgo.

## ¿A qué preguntas responde?

- ¿Qué significa exactamente la rendición de cuentas?
- ¿Ha evolucionado la comprensión de esta práctica en los últimos años?
- ¿Cómo se relacionan la rendición de cuentas y la protección?
- ¿Por qué se habla a menudo de manera conjunta de rendición de cuentas y calidad?
- ¿Cuáles son las líneas básicas de un mecanismo de quejas o de un protocolo de implementación de sistemas de rendición de cuentas?
- ¿Qué responsabilidades tienen los actores humanitarios o los actores de gestión del riesgo en temas de rendición de cuentas?

## ¿A quiénes está dirigida?

- Instituciones públicas en general, de nivel nacional o local, especialmente aquellas con responsabilidades en gestión del riesgo y ayuda humanitaria.
- ONG internacionales y nacionales vinculadas a la gestión integral del riesgo, la respuesta humanitaria y la educación.
- Coordinadores de equipos y personal técnico que diseña e implementa programas.

# Contenido de la herramienta

## Protección y rendición de cuentas

¿Qué es rendición de cuentas?	¿Por qué es necesaria la rendición de cuentas para la protección?	Calidad y rendición de cuentas en la gestión integral del riesgo de desastres
-------------------------------	---	---

### Roles y responsabilidades de diferentes actores

<b>Sistemas y protocolos de rendición de cuentas</b>	En un proyecto
	En una institución
<b>Mecanismos de quejas</b>	Principios
	Ejemplos de mecanismos
	Pasos del proceso de manejo de quejas

# Protección y rendición de cuentas

## ¿Qué es la rendición de cuentas?

### Diferentes visiones sobre la rendición de cuentas

La acepción general sobre la rendición de cuentas nos remite a la obligación de un actor de informar y explicar sus acciones a otros que tienen el derecho de exigirla. Sin embargo, no siempre es tan claro el alcance que debe tener esta obligación. La rendición de cuentas está relacionada con el cuarto principio de protección del Manual Esfera: ayudar a las personas a reivindicar sus derechos, obtener reparación y recuperarse de los efectos de los abusos sufridos.

Hay una visión tradicional sobre la rendición de cuentas muy vinculada a la justificación del gasto de los fondos y, por tanto, con énfasis en la rendición de cuentas hacia los donantes o financiadores. En el cuadro a continuación puede verse el paso del término desde una visión tradicional hacia una más amplia.

<b>Visión tradicional sobre la rendición de cuentas</b>	Brindar información, según determinados requisitos formales o legales, de cómo se gastaron los fondos para las finalidades propuestas.
<b>Visión amplia sobre la rendición de cuentas</b>	Contiene un criterio más profundo y dinámico, enfatiza la idea de la influencia mutua y el involucramiento y participación de los diferentes actores en las intervenciones de principio a fin.

Esta última visión sobre la rendición de cuentas implica procesos en los que se hace uso del poder de forma responsable y se toma en consideración a las diferentes partes interesadas, principalmente a las personas expuestas a riesgos o afectadas por desastres.

Los cambios promovidos en los últimos años (relacionados con la rendición de cuentas) son:

- De una visibilización centrada en los donantes se ha pasado a implicar más a otros grupos y a las personas beneficiarias de los proyectos y acciones.
- El enfoque de derechos propone dejar de pensar en personas que son “meramente beneficiarias” a personas que son titulares de derechos, entre ellos el de la participación.

- El enfoque de derechos lleva implícito la necesidad del fortalecimiento de capacidades de los titulares de derechos (para exigir) y de los titulares de deberes (para cumplir con normas mínimas de rendición de cuentas).
- Legislación reciente sobre transparencia y acceso a la información. En este siglo se han aprobado leyes al respecto en todos los países de la región centroamericana (a excepción de Costa Rica, que está trabajando en el proyecto de ley).

## Rendición de cuentas: particularidades del concepto

El origen del concepto de rendición de cuentas proviene del vocablo inglés *accountability*, cuya idea contempla a las dos partes involucradas: a quienes rinden cuentas y a quienes exigen cuentas. De ahí que el término englobaría “**la exigencia y rendición de cuentas**”, algo difícil de resumir en una sola palabra en español. Por otro lado, este concepto conlleva un **sentido claro de obligación**, por lo que el concepto incluye la capacidad de sancionar a políticos y funcionarios en caso de que hayan violado sus deberes públicos y sirve, por tanto, para asegurar que respondan por sus acciones.

## Rendición de cuentas: derecho y deber

La rendición de cuentas es, así, un derecho de la población, que tiene su correspondencia en el deber de las instituciones públicas y organizaciones que trabajan en la gestión del riesgo y en la respuesta humanitaria.

Un proceso de rendición de cuentas, por tanto, implica diferentes obligaciones:

- Justificar la gestión de fondos públicos o privados.
- Dar voz a la población: retroalimentación mutua y diálogo crítico.
- Fomentar la participación directa y sostenida de la población (en decisiones, acciones, evaluaciones, etc.).
- Promover relaciones de poder más equitativas y de respeto a los derechos.
- Cumplir con la legislación nacional e internacional sobre la materia y con estándares de transparencia, austeridad y eficiencia.

## Rendición de cuentas

Es un **derecho de la población.**

Es un **deber de las instituciones públicas y organizaciones.**

### **Definición de rendición de cuentas (Norma Humanitaria Esencial)**

Proceso mediante el cual se hace uso del poder de forma responsable, tomando en consideración a las diferentes partes interesadas y debiendo rendir cuentas frente a ellas, principalmente ante las personas afectadas por ese ejercicio de poder.

## ¿Por qué es necesaria la rendición de cuentas para la protección?

Según el Grupo Global de Protección (Global Protection Cluster, GPC), la rendición de cuentas consiste en poner en marcha mecanismos apropiados para que las poblaciones afectadas puedan medir la adecuación de las intervenciones o canalizar sus preocupaciones y quejas. Es considerada por el GPC como uno de los principios de protección. La rendición de cuentas es **uno de los cuatro elementos clave para la protección de la población**, ya que el establecimiento e implementación de estos mecanismos produce resultados que dan insumos y pistas para llevar adelante otras actividades de protección, que según el Manual Esfera pueden ser: actividades de prevención, actividades de respuesta o actividades correctivas que remedien los abusos actuales o pasados con medidas de reparación y rehabilitación.

Por tanto, **los mecanismos de rendición de cuentas ayudan a diseñar o mejorar actividades de protección que previenen las violaciones a los derechos humanos, detienen las que se producen o remedian abusos relacionados con ellos.**

**La participación está muy ligada a la rendición de cuentas.** En este sentido, parece muy útil visualizar los diferentes grados de participación de la población, tanto para el impulso de actividades que fomenten la participación como para el monitoreo y evaluación de un proyecto o una institución/organización. Los siguientes grados de participación se exponen como una escala. Según el momento y el contexto, se puede optar por niveles distintos de participación.

Grado de participación	Definición
<b>Apropiación Interactiva</b>	La comunidad controla la toma de decisiones.
<b>Funcional</b>	La comunidad está plenamente involucrada en la toma de decisiones junto a otros actores.
<b>Motivación material</b>	La comunidad juega solo un papel determinado, con un poder limitado en la toma de decisiones (p. e., la formación de un comité de aguas supervisado por el personal de una ONG).
<b>Consulta</b>	La comunidad recibe bienes o dinero a cambio de un servicio o de asumir una función determinada.
<b>Transmisión de información</b>	Se solicita la opinión de la comunidad acerca de sus preferencias, pero lo que diga tiene un peso limitado en la toma de decisiones.
<b>Pasiva</b>	Se recaba información entre la comunidad, pero no se la involucra en las discusiones que conducen a las decisiones. Se informa a la comunidad de las decisiones y actividades, pero no tiene voz ni voto en el proceso ni en el resultado.

Fuente: "Kit para la gestión de campamentos". Consejo Noruego para Refugiados (CNR). 2008.

## Calidad y rendición de cuentas en la gestión integral del riesgo de desastres

No solo existe una obligación moral, e incluso legal en algunos casos, sino que la rendición de cuentas sirve para mejorar el trabajo que se implementa en la respuesta humanitaria o en el campo de la gestión integral del riesgo.

¿Cómo contribuye la rendición de cuentas a la eficacia de las acciones?

- Complementa esfuerzos entre los diferentes actores.
- Extrae aprendizajes colectivos y genera nuevas prácticas.
- Fortalece capacidades.
- Mejora el flujo de información (no solo financiera) y de retroalimentación.
- La retroalimentación ayuda a conocer qué funciona y qué no funciona.

La rendición de cuentas ha experimentado un impulso en los últimos años en el ámbito humanitario. HAP Internacional (nacida en 2003), por ejemplo, reúne a casi 100 organizaciones internacionales comprometidas con cumplir altos estándares en rendición de cuentas y gestión de calidad.





## RELACIÓN ENTRE CALIDAD Y RENDICIÓN DE CUENTAS

*“Rendir cuentas a las personas afectadas por una crisis ayuda a las organizaciones a desarrollar programas de calidad que reflejan las necesidades de esas personas y se reducen las posibilidades de errores, abusos o corrupción. Los procesos de rendición de cuentas eficaces hacen que las organizaciones mejoren la calidad de su trabajo”. (Normas HAP 2010).*

En 2007, gracias al esfuerzo conjunto de varias organizaciones, se elabora “Una guía suficientemente buena sobre medición de impacto y rendición de cuentas”. En ella se presentan herramientas que son en su mayoría adaptaciones del trabajo de organizaciones que forman parte del Emergency Capacity Building Project o de la Asociación de Rendición de Cuentas Humanitaria. La guía tiene un eminente carácter práctico, dado que plantea una serie de herramientas que pueden ser útiles para diferentes momentos o propósitos.

A continuación, un listado de esas herramientas y para qué temas de medición de impacto y rendición de cuentas se pueden aplicar.

### Lista de herramientas – Una guía suficientemente buena

#### **Involucrar a la gente en todas sus fases**

- Herramienta 1 ¿Cómo presentar su agencia? Lista de verificación básica
- Herramienta 2 ¿En qué grado debe usted rendir cuentas? ¿Cómo comprobar la información pública?
- Herramienta 3 ¿Cómo involucrar a la gente durante todo el proyecto?
- Herramienta 14 ¿Cómo despedirse?

#### **Definir el perfil de las personas afectadas por la emergencia**

- Herramienta 4 ¿Cómo determinar el perfil de la comunidad afectada y evaluar las necesidades iniciales?
- Herramienta 5 ¿Cómo efectuar una entrevista individual?
- Herramienta 6 ¿Cómo dirigir un grupo de análisis?
- Herramienta 7 ¿Cómo decidir si realizar una encuesta?
- Herramienta 8 ¿Cómo valorar la necesidad de protección infantil?

#### **Identificar qué cambios quiere ver la gente**

- Herramientas 3, 5 y 6 (ver arriba)
- Herramienta 10 ¿Cómo empezar a usar indicadores?

#### **Definir el perfil de las personas afectadas por la emergencia**

- Herramienta 4 ¿Cómo determinar el perfil de la comunidad afectada y evaluar las necesidades iniciales?
- Herramienta 5 ¿Cómo efectuar una entrevista individual?
- Herramienta 6 ¿Cómo dirigir un grupo de análisis?
- Herramienta 7 ¿Cómo decidir si realizar una encuesta?
- Herramienta 8 ¿Cómo valorar la necesidad de protección infantil?





### Dar seguimiento a cambios y transformar la retroalimentación en un proceso recíproco

- Herramientas 6 y 10 (ver arriba).
- Herramienta 9 ¿Cómo observar?
- Herramienta 11 ¿Cómo celebrar una reunión de lecciones aprendidas?
- Herramienta 12 ¿Cómo establecer un mecanismo de quejas y respuestas?
- Herramienta 13 ¿Cómo hacer un informe verbal?

### Usar la retroalimentación para mejorar el impacto

Herramientas 1, 10, 11, 12, 13 y 14 (ver arriba).

Fuente: "Medición de impacto y rendición de cuentas. Una guía suficientemente buena". Oxfam. 2007.

En 2011, desde el IASC se promovieron a nivel internacional los cinco compromisos con la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas:

1. **Liderazgo/gobierno:** Integrar mecanismos de implementación y rendición de cuentas a las estrategias de país.
2. **Transparencia:** Informar de manera accesible y oportuna a las poblaciones afectadas para así tomar decisiones informadas y con opciones.
3. **Comentarios y quejas:** Asegurar que existan mecanismos de retroalimentación y quejas, simplificados y adaptados a cada contexto.
4. **Participación:** Las poblaciones afectadas deben jugar un papel activo en los procesos de toma de decisiones que les afectan.
5. **Diseño, seguimiento y evaluación:** Diseñar, supervisar y evaluar las metas y objetivos de los programas con la participación de las poblaciones.

Más recientemente, HAP, People In Aid y el Proyecto Esfera, tres de las iniciativas de calidad y rendición de cuentas más consolidadas en el sector humanitario, impulsaron junto con otros actores la **Norma Humanitaria Esencial en materia de calidad y rendición de cuentas**, que ha reunido elementos clave de normas y compromisos humanitarios existentes. En la siguiente tabla se ve, de forma resumida, los nueve compromisos de esta norma y algunos ejemplos concretos de acciones para su aplicación en GIR.

Norma Humanitaria Esencial	Algunos ejemplos de acciones
1. Asistencia humanitaria apropiada a las necesidades de la población afectada	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Desagregar datos de programas (al menos por sexo o edad, u otros colectivos de interés).</li> <li>•Incluir a grupos vulnerables en la evaluación de necesidades de asistencia y de protección (p.e., en formatos de EDAN).</li> </ul>
2. Acceso a tiempo a la asistencia humanitaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Adaptar la GIR a obstáculos y necesidades cambiantes.</li> <li>•En la GIR: mitigaciones o reasentamientos previos a los desastres en zonas de riesgo (“a tiempo”).</li> </ul>
3. Fortalecimiento de capacidades locales y prevención de efectos negativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Partir de planes locales ya existentes.</li> <li>•Desarrollo de capacidades locales e institucionales.</li> <li>•Identificar y actuar sobre posibles efectos negativos de las acciones (en derechos humanos, explotación sexual y abusos, medios de vida, medio ambiente, etc.)</li> </ul>
4. Conocimiento de derechos, comunicación y participación	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Capacitación en derechos, según marco legal y estándares internacionales.</li> <li>•Establecimiento de canales de comunicación de doble vía.</li> <li>•Comunicación en lenguas, formas y medios fácilmente comprensibles, respetuosos y adecuados a la cultura.</li> </ul>
5. Mecanismos de gestión de reclamos	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Participación de la población desde el establecimiento de la forma y procedimientos del mecanismo de quejas.</li> <li>•Garantizar la confidencialidad.</li> <li>•Informar a la población sobre el acceso al mecanismo y el proceso; responder al reclamante y documentar cada queja.</li> </ul>
6. Coordinación, complementariedad y alianzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Respetar el liderazgo de las instituciones públicas en las acciones.</li> <li>•Participación en órganos de coordinación.</li> <li>•Mapeo de actores (roles, capacidades, actividades).</li> </ul>
7. Monitoreo, aprendizaje y mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Evaluaciones y lecciones aprendidas de procesos anteriores se integran en nuevos proyectos y acciones.</li> <li>•La institución/organización contribuye al aprendizaje y la innovación en el sector en el que trabaja (p.e., el TIC).</li> </ul>
8. Capacidad y apoyo del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Hay recursos para el aprendizaje y desarrollo del personal.</li> <li>•Existe un código de conducta del personal (que incluye respeto a la cultura local, condena a la explotación y al abuso sexual, la corrupción u otras prácticas indebidas).</li> </ul>
9. Buen uso y gestión de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Se usan los fondos de forma debida y para los fines previstos.</li> <li>•Se gestiona el riesgo de corrupción y de conflicto de intereses (ver, p.e., el Manual de buenas prácticas: prevención de la corrupción en las operaciones humanitarias).</li> </ul>

En general, pueden ser válidas y aplicables, para las **acciones de gestión integral del riesgo de desastre**, la mayoría de los lineamientos y las lecciones aprendidas en el ejercicio de la rendición de cuentas en la acción humanitaria. Entre ellos:

- **En todas las fases.** Si la participación de la población debe darse en todos los momentos y procesos de una intervención, la rendición de cuentas debe estar presente antes, durante y después de los desastres. Debe, por ejemplo, incorporarse al monitoreo y funcionamiento de los sistemas de alerta temprana o de los planes de preparación y respuesta elaborados de forma participativa.
- **Retroalimentación como oportunidad para el aprendizaje.** Una cultura de rendición de cuentas considera la retroalimentación y las quejas como oportunidades para el aprendizaje y el mejoramiento, sabiendo que pueden cometerse errores y que hay que comprometerse a aprender de ellos.
- **Más allá de la mirada paternalista.** Hay que cambiar la mirada asistencialista y paternalista y desplazar más el equilibrio del poder hacia las personas y grupos más vulnerables (ver vídeo HAP sobre la rendición de cuentas).
- **Importancia de la transparencia.** Es clave compartir información relevante de forma abierta y que esta información sea accesible, adecuada y pública.
- **Adaptación al contexto cultural.** La rendición de cuentas debe adaptarse a los procesos sociales y culturales de los contextos en los que se desenvuelven las acciones de gestión del riesgo (ver cuadro a continuación).

#### Consideraciones culturales

- En Centroamérica, la rendición de cuentas no suele formar parte de la cultura. Generalmente quien pone una queja es considerado como rebelde. El pasado colonial y conflictos armados recientes han influido en que la población tenga miedo de presentar quejas, ya que puede ser considerado un acto subversivo o conflictivo.
- En algunos proyectos de gestión del riesgo muchas veces resulta difícil la utilización del buzón como sistema de quejas, ya sea por el analfabetismo o porque a las personas les da pena usarlo. Esto lleva a la necesidad de buscar otros mecanismos de rendición de cuentas y a tratar de recordar en las reuniones que desde el proyecto se quiere saber lo que piensan sobre lo que se está implementando.

Fuente: Idea retomada del Foro virtual sobre rendición de cuentas en la gestión integral del riesgo en Centroamérica. Febrero 2015.

## Roles y responsabilidades de distintos actores

La RDC es una responsabilidad compartida que toca a todas las personas y actores implicados en las acciones humanitarias y de desarrollo. La siguiente tabla intenta resumir las diferentes vías y posibilidades de ejercer la rendición de cuentas desde el punto de vista de la exigencia. Si se lee la tabla de derecha a izquierda, se concluye quién debe rendir cuentas a quién y sobre qué aspectos.

Quién	Qué debe poder exigir	A quién
La población participante/afectada, las comunidades beneficiarias de las acciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Derechos (información, participación, queja, otros).</li> <li>•Explicaciones sobre acciones, avances, logros.</li> </ul>	Actores humanitarios públicos y privados, fundaciones, ONG, Gobiernos.
Los Gobiernos de países receptores de ayuda.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Garantías.</li> <li>•Compromiso.</li> <li>•Participación de instituciones locales y de comunidades receptoras de ayuda.</li> </ul>	Personas y organizaciones colaboradoras; Gobiernos donantes de ayuda.
Las organizaciones nacionales/ locales y los socios implementadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Información.</li> <li>•Participación en la toma de decisiones.</li> </ul>	Organizaciones internacionales.
Las personas y organizaciones colaboradoras; los Gobiernos donantes, las ONG internacionales; el Gobierno nacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Garantía de uso y acceso a beneficios de las acciones.</li> <li>•Responsabilidad.</li> <li>•Compromiso.</li> </ul>	Población participante/afectada, comunidades beneficiarias de las acciones.

Fuente: Foro virtual sobre rendición de cuentas en la gestión integral del riesgo en Centroamérica. Febrero 2015.

## Sistemas y protocolos de rendición de cuentas

No es lo mismo plantear un sistema de rendición de cuentas (SRDC) en un proyecto concreto, que plantearlo en torno a la labor de una institución grande. A partir de la documentación de dos experiencias o publicaciones, se podrá ver algunas orientaciones sobre cómo implementar la rendición de cuentas (RDC) en ambos ámbitos.

## Ejemplo de SRDC para un proyecto

### Proyecto DIPECHO 2011-2012 en el Chaco boliviano

El proyecto elaboró e implementó un protocolo de un SRDC, para el que planteó los siguientes **objetivos**:

- **Desarrollar capacidades y sensibilización.** Con los participantes del proyecto (personal y población beneficiaria), para que puedan mejorar el trabajo en este.
- **Transparentar la información.** Adaptar materiales y recursos de comunicación para dar información periódica, estructurada y actualizada a distintas audiencias.
- **Gestión de retroalimentación.** Motivar a los participantes a utilizar la herramienta de mensajes como instrumento de captura de retroalimentación.
- **Gestión de calidad.** Ligado al monitoreo y evaluación, llevando a cabo reuniones regulares o momentos de rendición de cuentas a nivel comunitario o municipal.

Las actividades principales del marco de este SRDC fueron:

- **Cuaderno de mensajes.** Cada técnico portaba un cuaderno en el cual el/la beneficiario/a plasmaba sus inquietudes de acuerdo a un sistema de clasificación de mensajes que el cuaderno presenta. Se disponía de un tiempo de respuesta de 15 días. Había un modelo de ficha de campo para capacitar en el uso correcto del cuaderno, utilizado tanto por socios ejecutores como por beneficiarios/as del proyecto.
- **Paneles informativos.** Ubicados en lugares estratégicos y de mayor afluencia comunitaria, para que todos/as tengan la oportunidad de informarse de los avances del proyecto.
- Ambas actividades se entendían como complementarias a las **reuniones de devolución de información.**

En este SRDC se destacan dos niveles y dos procesos:

Niveles	Procesos
<p><b>Operativo:</b> Corresponde al equipo técnico responsable de crear espacios de registro de mensajes en comunidades (en talleres, etc.).</p>	<p><b>Proceso con personas beneficiarias, integrantes y líderes de la comunidad y otros:</b> Un/a técnico/a recibe mensajes de los/las beneficiarios/as por mecanismos de RDC y los transfiere al personal –que los procesa y registra (y, de ser necesario, los traslada al gerente u otros actores)– y da retroalimentación a los/las beneficiarios/as.</p>
<p><b>Gerencial:</b> A cargo de un asistente técnico, quien tiene programados recorridos institucionales, que pueden ser mensuales, para el levantamiento de mensajes (entre socios del proyecto, autoridades municipales, etc.).</p>	<p><b>Proceso de implementación con municipios, mancomunidades u otras instituciones públicas:</b> Un/a asistente técnico/a transfiere los mensajes de municipios e instituciones a las organizaciones ejecutoras; estos mensajes se tienen en cuenta para los mecanismos de RDC con los/las beneficiarios/as y se da retroalimentación final a las instituciones.</p>

## Modelo de SRDC para instituciones públicas

### Pasos para la RDC en una alcaldía o administración territorial

En Colombia, se elaboró una guía (2011) para mostrar cómo la rendición de cuentas puede llevarse a cabo por pasos a lo largo de un período (p. e., un año). A pesar de que dicha guía no trata sobre la gestión del riesgo, puede ser de mucha utilidad para la planificación institucional. A continuación, se presenta un resumen de dichos pasos y acciones para la rendición de cuentas (RDC).

Pasos para la rendición de cuentas en una institución pública (alcaldía, ministerio, ente rector de gestión del riesgo, etc.)		
Pasos	Etapas	Acciones
<b>1. Planear</b>	Realizar alistamiento institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Definir persona/equipo y responsabilidades en relación con la RDC.</li> <li>•Definir el plan de trabajo de RDC en el año.</li> <li>•Sensibilizar y formar a las personas sobre la RDC.</li> </ul>
	Obtener, organizar y comunicar la información	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Identificar y priorizar la información para la RDC.</li> <li>•Establecer pautas para buscar, organizar y estandarizar la información.</li> <li>•Buscar y organizar la información.</li> <li>•Diseñar estrategias de comunicación para la RDC.</li> <li>•Crear espacios para el análisis de información.</li> </ul>
<b>2. Consultar y convocar</b>	Consultar con la ciudadanía	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Promover la participación de actores y organizaciones sociales representativos.</li> </ul>



✓ Pasos	Etapas	Acciones
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultar temas, espacios, mecanismos y fechas para la RDC.</li> </ul>
	Convocar y preparar el diálogo en la RDC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorizar los actores y organizaciones convocados a los actos de RDC.</li> <li>• Implementar una campaña de sensibilización y movilización.</li> <li>• Convocar al acto de la RDC.</li> <li>• Clarificar el objetivo, los resultados esperados y los requerimientos logísticos del acto público de la RDC.</li> </ul>
<b>3. Dialogar</b>	Entregar y explicar la información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar el informe de rendición de cuentas.</li> <li>• Identificar claramente los actores a quienes va dirigido el informe de RC.</li> <li>• Publicar, distribuir y explicar el informe de rendición de cuentas.</li> </ul>
	Realizar el diálogo en la RDC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar y realizar el acto de rendición de cuentas.</li> <li>• Registrar la asistencia y entregar formatos para preguntar y evaluar.</li> </ul>
<b>4. Valorar y ajustar</b>	Recopilar, sistematizar y evaluar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopilar la información (del proceso y del acto de RDC).</li> <li>• Sistematizar los resultados.</li> <li>• Evaluar el proceso de RDC.</li> </ul>
	Ajustar y comunicar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difundir los resultados.</li> <li>• Retroalimentar y aplicar los correctivos necesarios.</li> <li>• Establecer mecanismos para hacer seguimiento a los compromisos.</li> <li>• Reiniciar el proceso de RDC.</li> </ul>

Fuente: "Lineamientos para la rendición de cuentas a la ciudadanía por las administraciones territoriales". Departamento Nacional de Planeación (Colombia). 2011.

## Mecanismos de quejas

Rendir cuentas significa responsabilizarse por escuchar las necesidades, preocupaciones y puntos de vista de los socios, donantes y comunidades a los que se atiende. Esta retroalimentación puede ser positiva o negativa. En este último caso, a veces se diferencia entre quejas y reclamos, aunque en este apartado se aborda el tema de quejas en general, que engloban a todos los tipos de quejas y reclamos que puedan darse. Recibir quejas y responder a ellas es básico para la rendición de cuentas, para mejorar el impacto y para aprender.

### Principios de un mecanismo de quejas:

- **Participación de la población en todas las fases.** La población debe participar desde el establecimiento de los mecanismos de quejas.



- **Contextualización.** Los mecanismos deben ser adecuados al contexto local, estar en consonancia con la legislación local y encajar con el tipo de acción.
- **Seguridad.** Los riesgos potenciales para los diferentes usuarios deben ser considerados e incorporados cuidadosamente en el diseño del mecanismo.
- **Confidencialidad.** Se necesita crear un entorno de confianza para que quien formula una queja sienta confianza de que no habrá represalias, así como dar protección a las personas afectadas por las quejas. Esto se logra restringiendo el número de quienes tienen acceso a la información sensible.
- **Transparencia.** Los usuarios deben estar claramente informados de cómo pueden acceder al mecanismo y de los procedimientos de este.
- **Accesibilidad.** Hay que informar sobre el acceso al mecanismo y procurarlo para tantas personas como sea posible (p. e., considerar mecanismos seguros que no requieran saber leer y escribir, u otros que apunten a grupos excluidos).

## Ejemplos de mecanismos de quejas

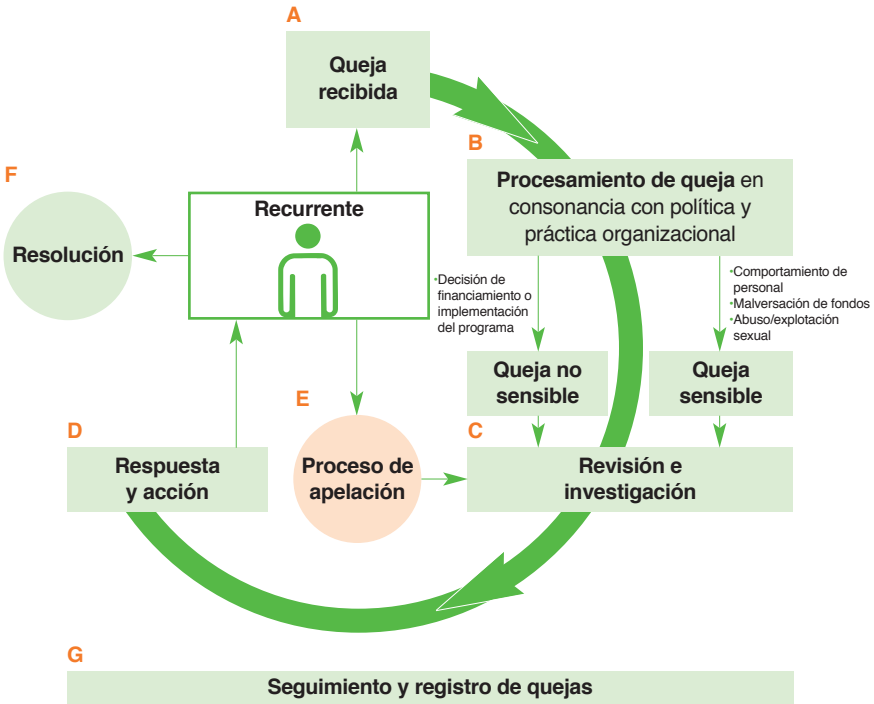
El mecanismo puede ser también una combinación de los propuestos en el siguiente recuadro.

### Ejemplos de mecanismos de quejas y reclamaciones

- **Buzones de quejas** dentro de las comunidades, en los que los beneficiarios puedan depositar quejas anónimas por escrito.
- Un proceso de **apelación que las personas que no son seleccionadas como beneficiarias** de un proyecto pueden usar para impugnar la decisión.
- **Se destina una hora a la semana** en que la población puede **acudir a la oficina** de la organización y plantear preocupaciones con un miembro del personal, al que se le asigna la responsabilidad de manejar quejas.
- **Una sección de una web o un número telefónico** a los que se puede acudir anónimamente para formular quejas relativas al proyecto.
- Se destina **tiempo al final de cada reunión** con la comunidad, en el que los beneficiarios puedan manifestar sus preocupaciones y quejas, pública o privadamente, ante el personal local.
- Un **comité de quejas de la comunidad**, compuesto por personal local y representantes de la comunidad, recibe e investiga las preocupaciones y quejas de los beneficiarios y decide acciones de seguimiento.

## Proceso de manejo de quejas

Para comprender los diferentes componentes de un mecanismo de quejas se tomará como modelo uno propuesto por la organización internacional CAFOD.



**A. Recepción de quejas.** Designado el mecanismo y el gestor de quejas, este recibe las quejas. A fin de garantizar la confidencialidad, las quejas presentadas serán abiertas solo por el gestor de quejas.

**B. Procesamiento de una queja.** Determinada la validez de la queja (según marcos establecidos), se debe establecer qué tipo de queja es, y por tanto qué política o procedimiento se usará para tratarla (p.e., CAFOD clasifica las quejas como sensibles o no sensibles; en el primer caso, podría ser necesario llevar a cabo una investigación confidencial). Se debe dar acuse de recibo al reclamante lo más pronto posible.

**C. Revisión e investigación de quejas.** Las investigaciones se llevarán a cabo de forma confidencial, con diferentes metodologías y por un número reducido de personas. El personal que realiza las investigaciones deberá cumplir algunos requisitos: competencia, imparcialidad, transparencia (en

casos de quejas no sensibles) y confidencialidad (para quejas sensibles). El enfoque de “no hacer daño” debe estar presente en quejas sensibles (por ejemplo, casos de explotación y abuso sexual) y analizar si estas deben pasar a las autoridades o a los procesos legales locales.

**D. Respuesta y acción.** Como resultado de una revisión e investigación, algo debe subsanarse, modificarse o cambiarse a fin de mejorar la situación y resolver la cuestión. Una queja formal requiere una respuesta oportuna de la organización al reclamante, que también debe, previamente, recibir la explicación de cómo se tratará su queja y qué puede esperar del proceso (en tiempos posibles de resolución y otros aspectos).

**E. Derecho a apelación.** Si la persona que presenta una queja no se siente satisfecha con el resultado a pesar de haber tenido la oportunidad de solicitar mayor aclaración o retroalimentación, puede presentar una apelación formal ante una instancia superior determinada.

**F. Resolución.** La resolución puede ser de tres tipos, según se responda con: a) un cambio de práctica, b) la reparación o sustitución del daño u omisión, o c) la restitución, cuando el daño no puede ser reparado. Además del acuerdo entre todas las partes involucradas, se busca, ante todo, que el reclamante quede satisfecho de que la queja haya sido tratada de manera justa y apropiada y de que la acción adoptada ofrezca una solución.

**G. Seguimiento, registro e informes de quejas.** Las quejas se registran principalmente en un sistema informático, con acceso restringido al personal. Los informes reflejarán el tipo de quejas recibidas, los procedimientos seguidos y dónde se origina la queja.



## No olvidar

- 1** La rendición de cuentas es un derecho de la población y un deber de instituciones y organizaciones. La nueva visión sobre la rendición de cuentas desplaza su énfasis de los donantes a la población afectada o expuesta a desastres y pone énfasis en el uso del poder de forma responsable, en la idea de la influencia mutua y en el involucramiento y participación en las intervenciones, de principio a fin, de los diferentes actores.
- 2** La rendición de cuentas está considerada como uno de los cuatro elementos clave de la protección y está relacionada con el cuarto principio de protección del Manual Esfera sobre el fomento de la participación de la población.
- 3** Rendir cuentas a las personas afectadas o expuestas a desastres mejora la calidad de las intervenciones.
- 4** Elaborar y poner medios para cumplir con políticas institucionales de rendición de cuentas o protocolos concretos para proyectos ayuda a reforzar una cultura institucional de rendición de cuentas.
- 5** Es importante poner en marcha mecanismos de quejas y retroalimentación que incluyan informar a la población sobre el acceso a estos –y, a los reclamantes, sobre el avance y resultado del proceso–, garantizar la confidencialidad, responder y documentar el proceso de cada queja.

# Considerando la experiencia y el trabajo previo

## COPECO recibe reconocimiento en Honduras por su transparencia (2014)

La Comisión Permanente de Contingencias (COPECO) recibió un reconocimiento por obtener el 100% de calificación sobre el manejo del Portal de Transparencia en el primer semestre del año 2014. Este reconocimiento fue otorgado a COPECO por el Instituto de Acceso a la Información Pública (IAIP), por el interés en el cumplimiento de la publicación y actualización de la información de oficio en su portal de transparencia.

El Portal de Transparencia surge ante la necesidad de crear mejores políticas públicas que a través de la divulgación de información clara y concisa dé a conocer a la ciudadanía en qué se destinan y cómo se ejercen los recursos públicos. Asimismo, dicho reconocimiento representa un impulso para seguir generando programas que logren traducir la transparencia y el acceso a la información pública gubernamental en logros tangibles que beneficien a la población.

Web de COPECO. <<http://copeco.gob.hn/noticia-detalle?idNoticia=105830>>.

## La importancia de un cartel con información clave (Guatemala)

Rendición de cuentas en comunidades El Refugio, El Quetzal y San Marcos.

Entre la información que se comparte con las comunidades se encuentra:

- Las acciones ya realizadas en comunidad, en forma de resumen, para que ellos observen el avance del proyecto.
- Información sobre el donante.
- Duración del proyecto.
- Grupo meta.
- Teléfonos de contacto del equipo técnico, por si se desea hacer alguna sugerencia o reclamo.

Estos carteles se colocan en un lugar visible y accesible a toda la comunidad, ya que el objetivo es que quienes no forman parte de las coordinadoras locales para la reducción de desastres puedan tener acceso a la información.

Fuente: Foro virtual sobre rendición de cuentas en la gestión integral del riesgo en Centroamérica. Febrero 2015 (Foto de portada).

## **CARE: La importancia de personal especializado y capacitado para la rendición de cuentas y la calidad**

Durante el primer mes de respuesta al ciclón Nargis, ocurrido en Myanmar en 2008, se decidió nombrar un coordinador de calidad y rendición de cuentas para que ayudase a los equipos de proyecto a establecer sistemas de rendición de cuentas y para que actuase como embajador ante las comunidades afectadas. Asimismo, se asignaron funcionarios de rendición de cuentas a cada equipo del proyecto. La decisión de los líderes dejó claro que la rendición de cuentas era una prioridad en la respuesta de CARE a la situación de emergencia.

De todas maneras, la dirección de CARE señaló claramente que la rendición de cuentas no era tarea solo de los especialistas. Era importante que todo el personal dedicado a las actividades de implementación que trabajase con miembros de las comunidades afectadas entendiese el rol que tenía que desempeñar. Al igual que en muchos otros países, el personal de campo no estaba acostumbrado a dar ni recibir retroalimentación, así como los miembros de las comunidades afectadas no estaban acostumbrados a presentar quejas. Muchos de ellos manifestaron que si no recibían la asistencia que esperaban o necesitaban, simplemente lo dejarían así. Por consiguiente, el liderazgo, el estímulo y el apoyo a los jefes de proyecto fue vital para crear una cultura de retroalimentación y rendición de cuentas en las oficinas locales de CARE.

Fuente: Marco de rendición de cuentas en la ayuda humanitaria. Declaración de política y nota de orientación. Versión preliminar. CARE. 2010.



Ver **ESTUDIO DE CASO 3 / GUATEMALA**. Un sistema comunitario de rendición de cuentas



## Bibliografía y recursos

**CAFOD.** 2010. *Política y procedimientos de manejo de quejas para programas internacionales.*

**CAFOD.** 2010. *Mecanismos de manejo de quejas (MMQ). Guía para que el personal de CAFOD acompañe a organizaciones contrapartes en el establecimiento de MMQ dentro de actividades de programas internacionales.*

**CARE Internacional.** 2010. *Marco de rendición de cuentas en la ayuda humanitaria. Declaración de política y nota de orientación. Versión preliminar.*

**CARE Internacional.** 2010. *Guía para organizar sistemas de rendición de cuentas de las ONG a la ciudadanía. La experiencia de CARE Perú.*

**Consortio Acción contra el Hambre, CARE Internacional, Ayuda en acción, COOPI, FAO, Centro AGUA (Bolivia).** 2011. *Protocolo de implementación instrumentos y mecanismos de rendición de cuentas.*

**Consortio Acción contra el Hambre, CARE Internacional, Ayuda en acción, COOPI, FAO, Centro AGUA (Bolivia).** 2012. *Documento de sistematización del sistema de rendición de cuentas en el Chaco chuquisaqueño y cruceño.*

**Consejo Noruego para Refugiados (CNR).** 2008. *Kit para la gestión de campamentos.*

**Departamento Nacional de Planeación (Colombia).** 2011. *Lineamientos para la rendición de cuentas a la ciudadanía por las administraciones territoriales.*

**Groupe URD, HAP International, People In Aid y el Proyecto Esfera.** 2015. *La Norma Humanitaria Esencial en materia de calidad y rendición de cuentas.*

**Oxfam.** 2007. *Medición de impacto y rendición de cuentas en las emergencias. Una guía suficientemente buena.*

**Transparencia Internacional.** 2010. *Manual de buenas prácticas: prevención de la corrupción en las operaciones humanitarias.*



"PROTEGIENDO GRUPOS VULNERABLES EN CENTRO AMÉRICA, A TRAVÉS DE LA INCORPORACIÓN DE PRINCIPIOS HUMANITARIOS DE PROTECCIÓN EN PREPARATIVOS Y RESPUESTA"  
IX PLAN DE ACCIÓN DIPECHO, 2014-2015



## ¿Qué es la protección humanitaria?

Existe una definición de protección ampliamente aceptada por los diferentes actores, propuesta por el Comité Permanente entre Organismos (IASC). Este concepto de protección abarca: *"... todas las actividades tendentes a conseguir el pleno respeto de los derechos de las personas en conformidad con la letra y el espíritu de la normativa pertinente (derechos humanos, derecho humanitario y derecho de los refugiados)"*.



Esta colección contiene las siguientes herramientas:

**HERRAMIENTA 1**  
Análisis, planificación y seguimiento de la protección en la gestión integral del riesgo de desastres

**HERRAMIENTA 2**  
Protección de la población en albergues temporales

**HERRAMIENTA 3**  
Evacuación y reasentamiento de la población en riesgo con enfoque de protección

**HERRAMIENTA 4**  
Protección en el sector Educación

**HERRAMIENTA 5**  
Integración del enfoque de protección en las evaluaciones iniciales de daños y necesidades

**HERRAMIENTA 6**  
Protección en la planificación local de preparación y respuesta

**HERRAMIENTA 7**  
Protección de niñez y adolescencia en emergencias o desastres

**HERRAMIENTA 8**  
Integración del enfoque de protección en el ámbito sectorial

**HERRAMIENTA 9**  
Acceso humanitario en contextos de violencia

**HERRAMIENTA 10**  
Protección y rendición de cuentas