

RENDICIÓN DE CUENTAS A LAS PERSONAS AFECTADAS MARCO INSTITUCIONAL DEL CICR



El marco institucional sobre rendición de cuentas a las personas afectadas se basa en un proyecto elaborado en julio de 2017 y en las conclusiones y recomendaciones de la evaluación externa sobre la diversidad, la inclusión y la rendición de cuentas a las personas afectadas en las actividades operacionales del CICR.

El marco será complementado por los siguientes documentos:

- ejemplos y estudios de caso que ilustren los principios rectores;
- una lista de recursos para cada uno de los principios rectores; y
- una política más exhaustiva sobre diversidad e inclusión.

Estos documentos, alojados en [la página de intranet del equipo de Rendición de Cuentas a las Personas Afectadas](#), quedarán disponibles por separado para poder actualizarlos con regularidad.

A. Introducción

Este marco reúne ideas surgidas de discusiones internas, de los aspectos principales de políticas y prácticas existentes del CICR, y de estándares humanitarios reconocidos. Se trata, principalmente, de los siguientes documentos: [Código de Conducta para el Movimiento Internacional de la Cruz roja y de la Media Luna Roja](#), [Impact Measurement and Accountability in Emergencies: The Good Enough Guide](#) y [Norma Humanitaria Esencial en materia de Calidad y Rendición de Cuentas](#). El marco fue redactado en 2017 y finalizado luego de una evaluación interna de la diversidad, la inclusión y la rendición de cuentas a las personas afectadas en las actividades del CICR¹.

Si bien este marco no reemplaza las políticas y los enfoques específicos de cada programa, nos permite tener una visión compartida sobre el significado y la importancia de la rendición de cuentas a las personas afectadas. Al establecer un lenguaje común y recordar al personal lo que tratamos de lograr a través de nuestros programas, este marco consolida nuestra respuesta multidisciplinaria a los problemas humanitarios y respalda la forma en que debemos trabajar con terceros a fin de maximizar el efecto de nuestra acción.

A medida que las necesidades de las personas afectadas aumentan en magnitud, complejidad e interconexión, es razonable que el CICR cambie su respuesta y la forma en que trabaja con terceros.

Estrategia del CICR 2019 -2022

El **Marco de rendición de cuentas a las personas afectadas**² aborda la forma de usar el poder con responsabilidad tomando en consideración a las personas afectadas por ese poder y rindiéndoles cuentas. Somos conscientes de la importancia de conocer la visión de las personas afectadas sobre sus propias necesidades para que encuentren y definan sus propias soluciones, al tiempo que reconocemos la diversidad de las personas que forman una comunidad y sus diferentes necesidades y capacidades. De ese modo, nos proponemos lograr que las personas afectadas tengan el poder de

codiseñar las actividades humanitarias, sobre todo a través de lo siguiente:

- informar a las personas afectadas;
- comprender las diferentes vulnerabilidades y capacidades que tienen;
- favorecer la participación de diferentes grupos de personas;
- adaptar nuestras actividades a las prioridades, las vulnerabilidades y las capacidades de las personas.

Este marco brinda al personal del terreno en particular un enfoque coherente e integrado para implementar programas de alta calidad, sin dejar de rendir cuentas a las personas afectadas. Por lo tanto, este marco no solo contiene ideas relativas a la inclusión social, la comunicación, la participación y la transmisión de opiniones y comentarios, sino que también aborda cuestiones relativas a los diagnósticos de necesidades, la coordinación, el aprendizaje y las asociaciones con otras partes.

Desde su fundación, el CICR ha adoptado enfoques centrados en las personas para realizar su acción humanitaria, basándose en el principio de "no causar daño" y en los Principios Fundamentales de humanidad e imparcialidad. Nuestros esfuerzos permanentes por mantenernos cerca de las personas afectadas por conflictos armados y por otras situaciones de violencia son esenciales para comprender sus necesidades, prioridades, vulnerabilidades, capacidades y mecanismos de adaptación, tal como ellas los ven. Consideramos que el Marco de rendición de cuentas a las personas afectadas es tanto un enfoque ético para asumir nuestras responsabilidades como una forma eficaz de generar confianza en las personas y lograr que nos acepten. En última instancia, es una forma de mejorar los efectos de nuestra labor.

La transformación del panorama humanitario

La consolidación de la visión del CICR acerca de la rendición de cuentas a las personas afectadas también es necesaria para adaptarnos a la transformación del panorama humanitario. La preponderancia de las nuevas tecnologías significa que las personas pueden reaccionar con mayor facilidad ante una crisis, explicar sus necesidades

¹ Esta [evaluación externa](#) fue realizada en septiembre de 2018 por el Global Public Policy Institute.

² En este marco, el concepto de "rendición de cuentas a las personas afectadas" (*accountability to affected people* o AAP, por

la sigla en inglés) es más amplio que en su acepción literal, tal como se explica en la sección B y se sintetiza en la figura 1. En algunos casos, el concepto remite a la responsabilidad que tenemos ante las personas afectadas

con mayor claridad y esperar que se dé mayor importancia y consideración a sus preocupaciones. En particular, las redes sociales y las mejoras en la conectividad han facilitado la circulación de comentarios y opiniones y han permitido que las personas exijan más interacción, transparencia, capacidad de reacción y rendición de cuentas de parte de terceros, incluido el CICR³. El sector humanitario así lo ha reconocido en el Gran Pacto (conocido como *Grand Bargain* en inglés) y su firme determinación en llevar adelante la "revolución de la participación".

La Estrategia Institucional para el periodo 2019-2022 también se centra en la inclusión de las personas en las decisiones que afectan sus vidas.

Para asegurar la pertinencia y la sostenibilidad de nuestra acción humanitaria, la estrategia establece que nuestros procedimientos de trabajo deben:

- mantener y aumentar nuestra proximidad física e interacción digital con las personas afectadas por los conflictos y por otras situaciones de violencia;
- facilitar sistemáticamente la participación de las personas afectadas para definir la pertinencia, la creación y la implementación de nuestras actividades, así como para revisarlas;
- mejorar la exactitud, la fiabilidad y el alcance de las evaluaciones de necesidades y de los mecanismos para recabar opiniones.

³ El CICR trabaja junto con la Federación Internacional y las Sociedades Nacionales en la definición de un enfoque conjunto

sobre Participación de la Comunidad y Rendición de Cuentas que se basa en este marco y lo complementa.

B. El enfoque del CICR sobre el Marco de rendición de cuentas

Nuestra labor tiene bases sólidas y se vale de las mejores prácticas a fin de garantizar la calidad de nuestros programas y la rendición de cuentas. Creamos un entorno propicio para que el personal ponga esos principios y prácticas en acción (v. Figura 1).

Respuesta humanitaria basada en principios

Los Principios Fundamentales del Movimiento, especialmente los de humanidad e imparcialidad, dan forma al marco ético del CICR, al colocar a las *personas* afectadas por conflictos armados y por otras situaciones de violencia como aspecto central de nuestro cometido. El principio de humanidad, y nuestra determinación a defender la dignidad de las personas, guían nuestras decisiones cuando nos encontramos frente a elecciones complejas. La imparcialidad y la insistencia en adoptar un enfoque basado en las necesidades para planificar los programas, nos permiten responder a las necesidades de las personas en lugar de centrarnos solamente en lo que la organización puede ofrecer. Es fundamental trazar programas inclusivos para mantener la imparcialidad: en muchos casos, si no hacemos el esfuerzo de comprender las necesidades específicas de las personas, tomando en consideración factores como el género, la edad o la discapacidad, podemos terminar excluyendo a personas que necesitan nuestra ayuda.

Resultados de los programas

El CICR se ha propuesto implementar programas que estén en consonancia con los criterios establecidos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) para la asistencia al desarrollo, que suelen emplearse para medir los efectos de las actividades humanitarias. Esto quiere decir que los programas deben ser oportunos, eficaces, accesibles, inclusivos, adecuados para el contexto, acordes a las necesidades de las personas, exentos de consecuencias negativas y promotores de las capacidades locales. Las personas afectadas son las que están en mejores condiciones de determinar si estos criterios están reunidos o no.

Principios rectores

A fin de poner conscientemente a las personas en el centro de la acción humanitaria y de aumentar la probabilidad de que los programas den resultados, sistemáticamente consideramos un conjunto de acciones clave cuando evaluamos las situaciones y luego diseñamos, implementamos y supervisamos nuestros programas. Para ser eficaces, las respuestas humanitarias a los conflictos armados y a otras situaciones de violencia deben basarse en la comprensión de todos los problemas que afrontan las personas afectadas, por lo cual nuestra respuesta combina programas con actividades de promoción, información y prevención.

Figura 1: el enfoque del CICR sobre la rendición de cuentas a las personas afectadas



Un entorno propicio

Los sistemas y los procesos pueden contribuir a lograr resultados u obstaculizarlos. Cuando los sistemas, las herramientas de planificación y la asignación de recursos permiten que el personal emprenda actividades inclusivas, oportunas y adecuadas, podemos realizar nuestra labor de la mejor manera y mejorar los resultados de los programas. Para ello, es necesario seleccionar y capacitar a las personas

correctas, permitir y alentar la realización de las actividades correctas con herramientas de planificación e información, asignar recursos cuando se los necesite y hacer un uso responsable de la tecnología cuando corresponda.

En la sección C, se describen los principios rectores que forman la base del Marco de rendición de cuentas a las personas afectadas.

Dilemas y restricciones

Si bien el CICR siempre se propone realizar actividades humanitarias que satisfagan nuestras propias altas expectativas, no podemos ignorar las restricciones que se nos interponen. Con frecuencia, nos hallamos ante restricciones logísticas o de seguridad que limitan nuestras opciones. Por ello, el personal suele tener que resolver diversos dilemas y aceptar hacer concesiones. La evaluación externa de la diversidad, la inclusión y la rendición de cuentas subrayó algunos de ellos.

Dilemas operacionales

- Llegar a más personas con asistencia menos específica vs. llegar a menos personas con asistencia más específica.
- Asistencia estándar, rápida vs. asistencia más prolongada, participativa y adaptada.
- Garantizar el acceso de las personas con discapacidad (a la información, por ejemplo) vs. invertir en ampliar el alcance de la comunicación (menos focalizada).

Cuestiones vinculadas al principio de "no causar daño"

- Riesgo de poner en evidencia a personas ya marginadas al hacerles consultas por separado.
- Transparencia vs. creación de expectativas poco realistas al brindar información sobre todos los servicios del CICR o al consultar a las personas de forma abierta.
- Exponer a las personas afectadas a una carga psicológica al realizar evaluaciones pormenorizadas.
- Crear riesgos (por ejemplo, de saqueos o de desplazamientos) a través de una comunicación transparente sobre las distribuciones.

Concesiones en cuanto a las inversiones

- Invertir en sistemas formales de queja y de transmisión de opiniones y comentarios vs. invertir en contacto directo o en más programas.
- Tiempo dedicado por el personal a las consultas vs. tiempo dedicado a la implementación.
- Tiempo dedicado por el personal a documentar las opiniones y los comentarios recibidos vs. tiempo dedicado a otras actividades.

Problemas de representación

- Contar con los dirigentes comunitarios para la transmisión de información y aceptar posibles sesgos vs. invertir en el tiempo necesario para informar a todos los interesados individualmente.
- Adaptarse a las prioridades de la mayoría vs. garantizar que sean escuchados los más vulnerables.
- Confrontar quienes estén en el poder al consultar directamente a los grupos marginados.

Dilemas de juicio profesional

- Prioridades de las personas vs. nuestra preocupación y nuestra experiencia en cuestiones de seguridad.
- Preferencias alimentarias de las personas vs. nuestros conocimientos en nutrición.
- Preferencias de las personas por trabajos que conocen vs. nuestra preferencia por diversas iniciativas microeconómicas.

Principios humanitarios y derecho internacional humanitario

- Las prioridades de las personas pueden reproducir dinámicas dañinas o infringir el principio de neutralidad.
- Las normas de las personas afectadas pueden estar reñidas con el derecho internacional humanitario.

Concesiones estratégicas

- Centrarnos en actividades en las que podemos ofrecer ayuda especializada vs. apegarnos a las prioridades de la comunidad.
- Centrarnos en vulnerabilidades relacionadas con el conflicto vs. un enfoque de "todas las víctimas" o una interpretación creativa de nuestro cometido.
- Contribuir a que los servicios sigan funcionando vs. el riesgo de asumir las responsabilidades del gobierno.

Si bien rara vez hay una respuesta correcta para cada una de esas situaciones, dos principios pueden guiar la adopción de decisiones. El primero consiste en tomar las medidas necesarias para que se tome en consideración la opinión de las personas afectadas por conflictos armados y por otras situaciones de violencia. El segundo consiste en ser transparentes acerca de los motivos por los cuales tomamos determinadas decisiones.

C. Principios rectores del Marco de rendición de cuentas a las personas afectadas

Los principios rectores del Marco de rendición de cuentas a las personas afectadas describen las medidas que las personas afectadas por conflictos armados y por otras situaciones de violencia pueden esperar que el CICR adopte para que las actividades humanitarias sean apropiadas, oportunas y eficaces. Estos principios están interconectados y funcionan mejor cuando se los utiliza juntos. La mayoría de los principios tienen más de un aspecto y están vinculados a indicadores específicos. Las delegaciones operacionales pueden evaluar su situación y su evolución en el tiempo realizando una autoevaluación sobre la rendición de cuentas a las personas afectadas.

1. Comprender el contexto, las necesidades de las personas y las capacidades locales

1.1 Análisis sistemático, objetivo y permanente de la situación y de las personas afectadas

A fin de ser lo más objetivos posible, los equipos deben basar sus análisis en comparaciones entre diferentes fuentes, como datos secundarios (por ejemplo, informes externos y estadísticas oficiales; v. también sección 5.3), observación (por ejemplo, visitas a lugares de detención y salidas al terreno) y conversaciones directamente con las personas atrapadas en la crisis. Es importante comprender las dinámicas del poder, los factores sociales, la cultura y los diferentes elementos que definen las identidades (por ejemplo, la edad, la discapacidad, el género, la orientación sexual y otros factores de diversidad) porque afectan las dinámicas de inclusión y exclusión y, a la vez, la pertinencia de los análisis del problema y la situación.

Una metodología mejorada basada en las vulnerabilidades que utilice las evaluaciones de las necesidades y los efectos que sea más participativa y tenga múltiples aristas nos ayudaría a definir medios más amplios e inclusivos para abordar las diversas amenazas a la seguridad y la dignidad de las personas afectadas.

Estrategia del CICR 2019-2022

1.2 Fomentar la participación de las personas afectadas por conflictos armados para comprender sus problemas

No se deberían dar por sentadas las necesidades de las comunidades afectadas, sino que es necesario diagnosticarlas mediante discusiones en las que participen los miembros de la comunidad para dar con las respuestas adecuadas. Los oficiales de campo y los

delegados pueden lograrlo si trabajan con dirigentes y comisiones de la comunidad, asociaciones de mujeres, organizaciones de personas con discapacidad o, si existieran, organizaciones conducidas por personas con sexualidades o identidades de género diferentes. Las filiales y los voluntarios de las Sociedades Nacionales son otro grupo informante clave en muchos contextos. El CICR fomenta la participación de las comunidades de manera más amplia precisamente porque los dirigentes comunitarios o las personas más visibles y que más se hacen oír, no siempre representan a todos los miembros de la comunidad por igual.

1.3 Comprender las vulnerabilidades específicas de cada contexto, las estrategias de adaptación y las capacidades locales

La vulnerabilidad resulta de una combinación de factores específicos (por ejemplo, estatus socioeconómico, educación, lugar o cultura), de rasgos individuales de identidad (por ejemplo, edad, género, discapacidad, orientación sexual o identidad de género⁴) y de las dinámicas de poder conexas. La comprensión de las vulnerabilidades específicas de cada contexto ayuda a las delegaciones a identificar los factores que deberían seguir de cerca al recoger y analizar los datos (v. sección 5.3.).

Los individuos y las comunidades pueden actuar para dirigir el cambio ante una situación crítica o de estrés, lo que significa que son resilientes y pueden ser agentes de su propia protección. Los mecanismos de adaptación pueden aumentar la resiliencia, pero también pueden ser perjudiciales. Por lo tanto, si comprende cómo la sociedad civil, las instituciones y otros mecanismos apoyan la resiliencia, el personal a cargo de los programas podrá determinar qué mecanismos positivos pueden apoyar y reforzar.

1.4 Comprender qué canales de comunicación y transmisión de opiniones y comentarios las personas usan con confianza

Un mapa de los medios de comunicación puede mostrar cuáles son los canales de comunicación preferidos y en los que las personas tienen más confianza, lo que ayuda a comprender la mejor forma de comunicarse con las personas en una situación dada. Diferentes grupos (por ejemplo, madres con hijos pequeños, personas de la tercera edad o con discapacidad) tendrán diferentes necesidades de comunicación e información. Probablemente, confiarán en diferentes medios y no podrán acceder a las mismas fuentes de comunicación e información.

⁴ Ninguno de estos rasgos debe interpretarse como una vulnerabilidad en sí mismo.



I. Brenda/CICR

“Asimismo, será crucial mantener y aumentar la proximidad física del CICR respecto de las personas afectadas para forjar relaciones de confianza que permitan a la organización responder a las necesidades cambiantes.

Estrategia del CICR 2019-2022”

Esto también se aplica a su capacidad de expresar sus opiniones y comentarios o de presentar quejas. Por ello, el personal debe asegurarse de conocer los canales de comunicación existentes y, además, saber cuáles son los que las personas pueden usar con confianza.

2. Mantener la proximidad con las personas afectadas por conflictos

La proximidad es esencial para comprender la situación y determinar las necesidades materiales y de protección de las personas en función de sus vulnerabilidades específicas (edad, género, discapacidad, etc.). La presencia física de los miembros del personal les permite dialogar con las comunidades, escuchar con atención los temores y las aspiraciones de las personas, darles una voz y entablar las relaciones humanas necesarias para "hacer respetar al ser humano", lo cual es un aspecto crucial del Principio Fundamental de humanidad. La proximidad también permite que los equipos conozcan la situación local, en particular las iniciativas emprendidas localmente para abordar las necesidades de las personas. Esto significa que pueden trazarse programas que complementen o apoyen las iniciativas de las comunidades locales, en lugar de duplicarlas o debilitarlas. Los esfuerzos por satisfacer las necesidades reales de las comunidades, en consonancia con el Principio Fundamental de imparcialidad, contribuyen a mantener la aceptación y el acceso. En este sentido, la proximidad es un factor que promueve la rendición de cuentas y un requisito para la eficacia y la pertinencia⁵.

Sin embargo, la proximidad no significa solamente que el CICR obtenga acceso a las personas. Significa, también, que el CICR sea accesible para las personas. El personal debe promover y mantener la proximidad según las preferencias y las restricciones locales, tomando en consideración el estado de las carreteras, las distancias de los lugares de trabajo y la capacidad de las personas de viajar. En las situaciones en las que el CICR trabaja a través de Sociedades Nacionales de la Cruz Roja o de la Media Luna Roja y no puede mantener una presencia física, debemos tomar las medidas necesarias para ser un intermediario fiable y basado en principios a través de la Sociedad Nacional y de otros medios. Los medios digitales, es decir, la radio, los teléfonos móviles, la televisión, los periódicos, internet o las redes sociales, pueden ser fundamentales para mantener y aumentar la proximidad.

3. Canales de comunicación bidireccionales y eficaces

La evaluación externa realizada en 2018 demostró que el personal por lo general explica el cometido y el enfoque del CICR a los contactos clave y a los destinatarios de sus programas, prestando la debida atención a las expectativas que puedan generar en las personas. La evaluación destacó tres elementos que son fundamentales para una comunicación bidireccional eficaz.

3.1 Comunicación en idiomas, formatos y medios que sean fácilmente comprensibles, accesibles y culturalmente adecuados

Los diferentes grupos (por ejemplo, madres con hijos pequeños, ancianos o mujeres con discapacidad) tienen necesidades de comunicación e información diferentes, y es posible que confíen en fuentes de comunicación diferentes. Análogamente, el grado de familiaridad con las nuevas tecnologías de la comunicación, así como el acceso a ellas, suele ser desparejo en las comunidades. Por lo general, los grupos más marginados tienen menos acceso a los medios principales, lo que los vuelve más vulnerables a los rumores y la desinformación⁶.

El CICR no se basa solamente en el canal de comunicación más popular, sino que selecciona una combinación adecuada de canales sobre la base de las personas y los grupos con los que desea interactuar, adaptando los medios, los formatos y los idiomas según sea necesario (por ejemplo, para que las comunicaciones sean aptas para personas con dificultades para ver, oír o aprender). Para seleccionar los canales adecuados, conviene referirse al mapa establecido en la etapa de análisis contextual (v. sección 1.4).

3.2 Informar a las personas acerca del CICR, de nuestros programas, del comportamiento que pueden esperar de nosotros y de cómo contactarnos

Las personas pueden ser vulnerables a la explotación y los abusos si no saben cuáles son sus derechos, cómo debe comportarse el personal humanitario, cómo pueden ponerse en contacto con el CICR o cómo pueden quejarse si no están satisfechas con los servicios prestados. La transmisión de información clara, precisa, oportuna y accesible fortalece la confianza, la comprensión y la participación, y permite que las personas tomen decisiones fundadas. Por ejemplo, la transparencia respecto de los criterios para ser incluido en un programa ayuda a reducir el número de quejas formales recibidas.

⁵ Jérémie Labbé, "How do humanitarian principles support humanitarian effectiveness?" en *The Humanitarian Accountability Report*, CHS Alliance, 2015.

⁶ Los rumores y la desinformación pueden ser una señal de temores reales que las personas no logran articular. Los rumores no deben descartarse; en cambio, se debe analizar por qué están circulando y si es necesario hacer algo al respecto.

El CICR y sus socios con frecuencia no tienen la capacidad o los conocimientos especializados para responder a todas las solicitudes y todas las necesidades. En esos casos, es útil explicar de antemano las restricciones con las que estamos trabajando. Sin embargo, no se debe dar por sentado que todo el mundo comprende la información que se brinda. Se recomienda utilizar análisis, encuestas de percepción y otras herramientas para saber de qué forma las personas perciben al CICR y comprenden su labor. También se recomienda identificar las diferencias que surgen de los factores de diversidad (por ejemplo, género o edad) para adaptar las actividades en consecuencia.

La información como ayuda

Cuando estalla un conflicto armado o cuando se produce un desastre natural, la prioridad del personal debería ser usar los canales disponibles a nivel local para ofrecer información oportuna y precisa a las personas afectadas. La información correcta en el momento justo y con el formato adecuado puede salvar vidas, prevenir nuevas crisis y proteger los hogares y los medios de sustento. Los siguientes son ejemplos de cómo la información puede constituir una ayuda en sí misma:

- información que las personas necesitan para protegerse de una amenaza, como bombardeos aéreos, minas, tormentas o epidemias;
- información sobre cómo mitigar los efectos de una crisis, por ejemplo, aconsejar a la población que no beba agua de inundaciones;
- Información sobre cómo acceder a la ayuda y los servicios, como el de restablecimiento del contacto entre familiares, qué hospitales están abiertos, y cuándo y dónde se realizan las distribuciones;
- Información sobre sus derechos y con quién ponerse en contacto para recibir refugio, protección o asistencia de salud.

3.3 Pedir opiniones y comentarios a las personas afectadas

El enfoque centrado en las personas es el eje de la Estrategia Institucional del CICR y es una de las seis competencias clave en nuestro sistema de evaluación del desempeño. La recepción de opiniones y comentarios nos ayuda a comprender mejor qué funciona y qué no funciona, así como los problemas que las personas están sufriendo. Además, favorece nuestro aprendizaje. Las opiniones y los comentarios de las personas suelen incluir sugerencias concretas sobre cómo mejorar nuestra ayuda. Además, a través de las quejas recibidas, el CICR puede detectar conductas indebidas o faltas graves, lo que significa que podrá actuar para abordarlas y evitar que surjan problemas mayores⁷.

El hecho de solicitar opiniones y comentarios significa ofrecer canales formales e informales que las personas pueden utilizar para ponerse en contacto con el CICR, al tiempo que se obtiene información, de forma proactiva, para confirmar la pertinencia y la eficacia de nuestra acción. Para lograrlo, las personas afectadas necesitan saber cómo transmitir sus opiniones y comentarios y qué conlleva esa acción. Además, las personas también necesitan saber cuándo el CICR (o una Sociedad Nacional) no puede responder a sus comentarios y por qué. Por lo tanto, el personal debe tener las habilidades necesarias para ganarse la confianza de las personas y mantenerla, así como para recibir su retroalimentación. El personal debe saber cómo responder a opiniones y comentarios tanto positivos como negativos, y comprender cómo determinados aspectos de las identidades de las personas pueden influir en su forma de ver nuestra labor. *V. principios rectores 8.2 y 8.3 para analizar las opiniones y los comentarios recibidos y responder a ellos.*

Se necesitarán enfoques específicos para prevenir o minimizar los efectos adversos de las relaciones de poder desiguales entre los actores internacionales y las comunidades vulnerables, así como entre los diferentes grupos sociales, etarios y de género dentro de esas comunidades.

Estrategia del CICR 2019-2022

4. Facilitar la participación

En la evaluación realizada en 2018 sobre la diversidad, la inclusión y la rendición de cuentas en las actividades del CICR, se sostiene que "el CICR consulta a los dirigentes locales con mayor sistematicidad que a las comunidades cuando establece sus prioridades operacionales". Se advierte que el hecho de que el CICR recurra a los dirigentes locales para identificar contactos conlleva el riesgo de reproducir patrones de exclusión.

La Estrategia Institucional del CICR para el periodo 2019-2022 ofrece importantes recomendaciones para lograr que las personas afectadas por conflictos armados y por otras situaciones de violencia nos vean como una organización abierta, accesible e interesada en sus opiniones. Las preguntas siguientes subrayan, en particular, el vínculo crítico entre la participación, la inclusión y la accesibilidad (v. también principio rector 5):

⁷ Siempre deben tratarse las quejas de forma oportuna, justa y apropiada, a fin de priorizar la seguridad de quienes presentan las quejas y de los afectados en todo momento.

- ¿A quiénes se debería consultar?
- ¿Quiénes representan una expresión legítima de las necesidades?
- ¿Cómo debería el CICR relacionarse con las personas más vulnerables y tratar con los intermediarios locales?
- ¿Cómo debería el CICR responder en los casos en que sea difícil evaluar las necesidades o cuando este aún no tenga las respuestas para las necesidades?
- ¿Cómo hace el CICR para generar confianza y crear un consenso más amplio en situaciones de gran inestabilidad?
- ¿Cómo estructura sus procesos de toma de decisiones operacionales?
- ¿De qué manera el CICR puede usar nuevas tecnologías para facilitar la interacción con las personas afectadas, asegurarse de que las opiniones y voces de estas últimas sean escuchadas, y ser más sensible a ellas?
- ¿Cómo podemos abordar tanto los desafíos en materia de seguridad como los obstáculos políticos, sociales y burocráticos a nivel local?
- ¿Cómo podemos asegurarnos de que las respuestas humanitarias lleguen a las personas correctas?

Estos son desafíos reales e importantes.

4.1 Interactuar sistemáticamente con las personas afectadas sobre la pertinencia, la creación, la implementación y la revisión de las actividades humanitarias

La población local suele ser la primera en reaccionar a las crisis y la que está mejor posicionada para comprender sus propios problemas y necesidades. En las primeras etapas, puede ser complicado fomentar la participación y la transmisión de comentarios y opiniones. Sin embargo, con el tiempo, siempre habrá oportunidades para que los individuos y los grupos participen en la adopción de decisiones. El tiempo que se dedica, en las primeras etapas, a analizar problemas, opciones y restricciones con las personas afectadas puede evitar la adopción de malas decisiones y reducir el tiempo que se necesitará después para abordar problemas que podrían haberse evitado. El análisis conjunto de los indicadores de éxito también permite que todos comprendan lo que se quiere lograr.

En función de la situación o de las diferencias en las relaciones de poder (por ejemplo, debido al género, la raza, la clase, la casta o la discapacidad), la participación puede no ser espontánea. Los equipos deben prestar particular atención a los grupos o a los individuos que suelen estar excluidos del poder y de los procesos de adopción de decisiones. En particular, se debe identificar los subgrupos dentro de las comunidades y mantener reuniones por separado con ellos para analizar los riesgos específicos que afrontan,

sus capacidades, necesidades, intereses y prioridades. Estos subgrupos pueden ser grupos de mujeres, personas de la tercera edad, personas con discapacidad, personas con sexualidades o identidades de género diversas, o asociaciones culturales de grupos minoritarios. Su participación permitirá que esos grupos apoyen las actividades y que sus necesidades y capacidades específicas sean tenidas en cuenta.

Figura 2: Una tipología de participación⁸

Tipo de participación	Descripción
Participación pasiva	La población afectada es informada de que lo que va a suceder o de lo que ha ocurrido. Si bien este es un derecho fundamental de las personas afectadas, no siempre se lo respeta.
Participación a través del suministro de información	La población afectada provee información en respuesta a preguntas, pero no tiene influencia en el proceso, dado que los resultados de las encuestas no se les comunican ni se verifica su precisión.
Participación por consulta	Se pide a la población afectada que dé su punto de vista sobre un tema en particular, pero no se le da poder de decisión, y no hay garantías de que sus puntos de vista sean tomados en consideración.
Participación a través de incentivos materiales	La población afectada suministra algunos de los materiales y/o el trabajo necesario para realizar una operación, a cambio de un pago en efectivo o en especie por parte de la organización de ayuda.
Participación a través del suministro de materiales, efectivo o trabajo	La población afectada suministra algunos de los materiales, efectivo y/o el trabajo necesario para una intervención. Esto incluye los mecanismos de recuperación de costos.
Participación interactiva	La población afectada participa en el análisis de las necesidades en el diseño del programa y tiene poder de decisión.
Iniciativas locales	La población afectada toma la iniciativa y actúa independientemente de organizaciones o instituciones externas. Si bien puede recurrir a organismos externos para apoyar sus iniciativas, el proyecto es diseñado y dirigido por la comunidad; es la organización de ayuda la que participa en los proyectos de la población.

⁸ En "Participation Handbook for humanitarian field workers", Groupe URD, p. 40, 2009



A. Hussein/CICR

“ Al reconocer y respetar el hecho de que cada comunidad afectada no solo es experta en su propia situación, sino que es el equipo de respuesta inicial y el agente de cambio, el CICR aspira a ir más allá de su tradicional análisis de las necesidades y de la consiguiente provisión de asistencia —artículos, efectivo y servicios— para brindar una respuesta que tome en cuenta las prioridades cambiantes, más allá de si las necesidades de las personas caben en el conjunto existente de respuestas operacionales.

Estrategia del CICR 2019-2022 ”

El nivel de participación debe adaptarse al nivel de confianza y a las relaciones existentes, a fin de alcanzar un nivel de participación que posibilite el diseño conjunto de las intervenciones humanitarias. El nivel adecuado de participación también puede definirse y adaptarse en función del contexto, las restricciones temporales, los socios y el tipo de programa que se esté considerando. Cabe observar que, para incluir menores de edad de forma significativa, se necesita tiempo, medidas de salvaguardia y aptitudes y técnicas especiales.

5. Programas inclusivos y accesibles

Para ser imparcial, el CICR presta ayuda basándose únicamente en las necesidades, en vez de considerar solamente lo que podría ofrecer como organización humanitaria. Esto puede ser un reto. Para mantener la imparcialidad, es fundamental ser inclusivos al planificar los programas: en muchos casos, por no hacer el esfuerzo de comprender las necesidades específicas de las personas en función de algunos aspectos de sus identidades, se llega a excluir a algunas personas.

5.1 Determinar el papel que la cultura, el género, la edad, la discapacidad o la orientación sexual desempeñan en la estructura y las dinámicas de poder de la comunidad

La comprensión de los roles, las actividades y los comportamientos comúnmente asociados al género, la edad o la discapacidad, junto con un análisis de las dinámicas de poder en la sociedad y en los hogares pueden ser ayudas útiles para informar la acción humanitaria. Los roles según el género y las dinámicas de poder pueden cambiar en conflictos armados y en otras situaciones de violencia, y crear riesgos adicionales específicos tanto para hombres como para mujeres. Sin embargo, el género es tan solo un rasgo de la identidad de las personas y de su posición en la sociedad. Otros son la edad, la discapacidad, la etnia, la religión, la nacionalidad, la situación migratoria, la clase, la salud, la casta o la orientación sexual.

Los diferentes grupos pueden tener necesidades específicas diferentes en lo que respecta a la asistencia y la protección. Al tomar en cuenta la diversidad cuando planificamos los programas, podemos comprender cómo esos grupos hacen frente a las amenazas y los problemas relacionados con sus vulnerabilidades específicas. El análisis de la diversidad puede ser una oportunidad para que las delegaciones refuercen sus actividades humanitarias construyendo y fortaleciendo la resiliencia y los mecanismos de adaptación existentes. Si se comprende la diversidad, también es posible reducir la exposición de las personas a los riesgos.

5.2 Detectar quiénes no reciben ayuda y por qué

Si se comprende la estructura, los roles y las dinámicas de poder de la comunidad, también se podrán comprender los posibles obstáculos para acceder a la ayuda humanitaria. Uno de esos obstáculos puede ser la discriminación que sufren algunos grupos en la sociedad. Para entender esos obstáculos, el personal con frecuencia tendrá que hacer esfuerzos especiales para determinar las necesidades de las personas a las que es difícil llegar, como las que no están en campamentos, hablan idiomas diferentes, tienen un nivel de alfabetización bajo, están en zonas geográficas menos accesibles o están hospedándose en casa de familias de acogida. Lo mismo vale para las personas en situación de riesgo, como las personas con discapacidad, las personas con sexualidad o identidad de género diversas, las personas de la tercera edad, las personas impedidas de salir de sus casas y los menores de edad. Por lo tanto, ser inclusivo significa que el CICR tiene que invertir la carga de la prueba. Esto quiere decir demostrar cómo cada proyecto llega a los más vulnerables en lugar de dar por sentado que los servicios son accesibles para todos.

También es importante considerar cómo están compuestos los equipos. Por ejemplo, las personas mayores pueden no sentirse cómodas para expresar sus preocupaciones a un trabajador humanitario joven, y las mujeres pueden ser reticentes a hablar ante equipos compuestos solo por varones. Tal vez no siempre sea factible encontrar el justo equilibrio de diversidad en los equipos, pero es importante ser conscientes de ello y tomar medidas para alcanzarlo cuando sea posible.

5.3 Desagregación de los datos

La desagregación de los datos, al menos en un nivel mínimo por sexo, edad y discapacidad, significa recabar datos de tal forma que se pueda desagregarlos y analizarlos con esas categorías en mente en las etapas de evaluación, implementación y monitoreo. De esa forma, se puede contar con datos basados en evidencias acerca de cómo una situación afecta a las personas según factores particulares. Además, se ayuda al personal a comprender el grado de satisfacción de las diferentes poblaciones respecto de la pertinencia y la eficacia de nuestros programas, lo que a la vez brinda indicaciones más específicas sobre lo que los equipos deben adaptar o mejorar.

6. Minimizar los efectos negativos involuntarios de nuestras acciones

6.1 Evaluar y mitigar los daños potenciales

El valor de la ayuda y la posición privilegiada de los trabajadores humanitarios crea una dinámica de poder que puede contribuir a que surjan abusos, competencias, conflictos, usos indebidos o malversaciones⁹. Si bien las actividades del CICR tienen efectos positivos en quienes reciben directamente nuestros servicios, también pueden tener consecuencias negativas en los planos económico, social o ambiental para otras personas. Por ejemplo, las distribuciones de alimentos a gran escala pueden desestabilizar los mercados, y la perforación de pozos para satisfacer las necesidades de las personas internamente desplazadas puede afectar las fuentes de agua locales. Análogamente, un programa dirigido a grupos específicos puede crear tensiones si no se lo discute y explica con propiedad. Al considerar con atención de qué forma los programas pueden repercutir no solo en las personas afectadas directamente, sino también en la comunidad en su conjunto, en el medio ambiente o en la economía local, reconocemos nuestra responsabilidad (o la de la Sociedad Nacional que trabaja en nombre del CICR) de evitar consecuencias negativas. Las personas afectadas están en condiciones de advertir al personal de los programas sobre esos riesgos.

6.2 Protección de los datos

Siempre habrá riesgos vinculados a la recolección de datos personales. Es importante proteger los datos personales y rendir cuentas por la forma en que se los procesa para sembrar confianza y evitar daños, sobre todo durante conflictos armados. Para ello, se requiere rigor para analizar y evitar riesgos, y debe hacerse cargo de los riesgos tomados y responsabilizarse por ellos, respetando siempre los principios esenciales de la protección de datos, como la equidad, la transparencia, la proporcionalidad y la seguridad (que puede incluir la confidencialidad). Además, las personas deben saber cómo se procesan y se procesarán sus datos, y conocer sus derechos relativos a los mismos. Esto es particularmente importante en el mundo conectado de hoy, donde existe la enorme posibilidad de que los datos se utilicen no solo para prestar servicios más eficientes y eficaces, sino también para realizar tareas de vigilancia digital, explotación de datos con fines perjudiciales y violación de datos. Por estos motivos, el personal debe respetar las normas del CICR sobre protección de datos personales, que están en consonancia con otros marcos regulatorios contemporáneos de protección de

datos. Toda persona que tenga dudas acerca de si el CICR ha infringido las Normas sobre protección de datos personales al procesar sus datos, puede presentar una queja a la [Comisión Independiente de Control de Datos de Protección del CICR](#), organismo independiente con poder de decisión.

El CICR es un organismo de confianza que gestiona información sobre particulares en entornos inseguros y, por lo tanto, implementa medidas de protección de datos, así como de seguridad digital, cibernética e información de seguridad.

Estrategia del CICR 2019-2022

7. Coordinación y colaboraciones

7.1 Asegurar la complementariedad

Ningún organismo humanitario tiene por sí solo los recursos y los conocimientos para responder a todas las necesidades humanitarias. Por ello, es muy importante la coordinación para establecer una clara división del trabajo e identificar las brechas en la cobertura de la respuesta y en su calidad. Esta coordinación también es importante para evitar responder a necesidades que pueden y deberían ser satisfechas por las autoridades locales, así como para prevenir la duplicación de esfuerzos y, por ende, malgastar los recursos. Si bien el CICR puede mantener su independencia absteniéndose de participar formalmente en organismos de coordinación, tenemos la responsabilidad de conocer las funciones, las responsabilidades, las capacidades y los intereses de las diferentes partes para comprender dónde podemos agregar valor de la forma más eficaz y sostenible.

7.2 Referir a los socios las necesidades que el CICR no puede satisfacer

Algunas necesidades no pueden satisfacerse sin la intervención del gobierno (por ejemplo, acceso a la tierra o derechos de propiedad de la tierra), mientras que otras necesidades pueden caer fuera del área de especialidad, del cometido o de las prioridades del CICR. En esos casos, debemos derivar esas necesidades a quienes estén en mejores condiciones de responder, incluidos nuestros socios del Movimiento. El CICR también puede pedir directamente que se dé respuesta a esas necesidades.

⁹ V. la actividad de la [Oficina Global de Cumplimiento del CICR](#) en relación con la integridad.

Las brechas entre las necesidades y la respuesta, y las complejidades de los desafíos que surgen no pueden ser tratadas con un único enfoque ni por una sola organización. Por consiguiente, la cooperación, la complementariedad y la labor entre diversas partes interesadas y actores, se tornaron más esenciales que nunca.

Estrategia del CICR 2019–2022

7.3 Fortalecer la capacidad y la resiliencia locales

Al ser miembros de las comunidades locales, el personal y los voluntarios de las Sociedades Nacionales a veces también resultan afectados por la crisis y, por ende, están en una buena posición para ayudarnos a comprender las necesidades y las prioridades locales. La asociación con las Sociedades Nacionales puede ser una oportunidad para fortalecer su capacidad de que implementen programas con mayor rendición de cuentas, lo que a la vez puede aumentar la resiliencia de la Sociedad Nacional y de la comunidad. El apoyo a una Sociedad Nacional, así sea en el plano de los conocimientos técnicos o de su gobernanza, también se traducirá en una mayor aceptación, tanto de la Sociedad Nacional como del CICR. Es importante que las Sociedades Nacionales participen en las actividades de formación, asesoramiento y gestión de los ciclos de programas. Sin embargo, si bien las Sociedades Nacionales suelen ser los socios de preferencia, las asociaciones basadas en principios con otras partes, como las autoridades locales y la sociedad civil, también pueden ser una forma de mejorar la resiliencia y de apoyar la capacidad local. La planificación de los programas puede mejorar la resiliencia y apoyar la capacidad local. Si se ayuda a restablecer los servicios, el acceso a la educación, los mercados y el empleo, se promueve la recuperación. Del mismo modo, la entrega de asistencia en efectivo cuando las condiciones lo permiten, o la compra de bienes y servicios localmente son formas de apoyar la economía local.

8. Aprendizaje y adaptación basados en evidencias

El CICR se halla ante importantes dilemas y concesiones cuando adapta su estrategia a las vulnerabilidades, las capacidades y las prioridades de las personas. Por ejemplo, las prioridades expresadas por las personas que reciben nuestra asistencia suelen contraponerse a nuestro deseo de evitar asumir responsabilidades del gobierno o a nuestra decisión de priorizar áreas en las que somos

especialistas. Al adaptarnos a las diversas necesidades, tenemos que equilibrar nuestra respuesta a las necesidades más urgentes (muchas de las cuales son estructurales) con un enfoque guiado por nuestro cometido y centrado en las vulnerabilidades vinculadas con los conflictos.

8.1 Aprender de experiencias pasadas

Para aprender de experiencias pasadas, es necesario documentarlas y volverlas accesibles para el personal. Una forma de volverlas accesibles en línea consiste en recabar información y publicar las evaluaciones, los informes de lecciones aprendidas y otros documentos pertinentes en la intranet o en el *team space* en el idioma correspondiente. El personal residente puede complementar esta información, ya que por lo general tiene la memoria institucional de programas pasados de la que pueden valerse los nuevos programas. Lo mismo puede decirse de las personas y las comunidades afectadas por conflictos armados y por otras situaciones de violencia, cuyas experiencias de logros y fracasos pasados son clave para evitar errores nuevos o recurrentes. Por último, otra forma de lograr este objetivo consiste en tomar las medidas necesarias para que los traspasos entre miembros del equipo se efectúen de forma adecuada y para que el personal nuevo reciba capacitación y *briefings* pertinentes.

8.2 Seguimiento de los programas

El monitoreo es una forma de asegurarse de que los programas respeten los presupuestos y los plazos establecidos. Es, también, una forma de controlar la calidad de lo que hacemos y de verificar si una actividad ha logrado el resultado esperado o si los programas están llegando a los destinatarios. El monitoreo es además una etapa importante para que los responsables de programas identifiquen problemas emergentes (por ejemplo, revisión de datos epidemiológicos) o tendencias, y respondan a las opiniones y los comentarios recibidos.

Para que el seguimiento sea eficaz, debe basarse en una combinación de datos. En el nivel de los proyectos, los datos **cuantitativos** nos permiten medir resultados e impactos (por ejemplo, el número de pozos construidos, las toneladas de alimentos distribuidos, la situación económica de los hogares o los niveles de nutrición), mientras que los datos **cualitativos** brindan información para comprender los problemas, la transformación de las necesidades y la satisfacción respecto de un servicio o del CICR en general¹⁰. El seguimiento cualitativo puede realizarse mediante entrevistas estructuradas

¹⁰ V. la *Results-Based Management Planning and Monitoring Guide*, del CICR, junto con directrices específicas de los programas para

más información sobre el uso de líneas de base, grupos de control y diferentes tipos de monitoreo.

o semiestructuradas, o mediante encuestas. Siempre deben participar las personas afectadas y grupos clave, prestando especial atención a toda diferencia que pueda observarse en los comentarios o en el grado de satisfacción en función de factores como la edad, el género o la discapacidad.

Las personas afectadas son las que están en mejores condiciones de evaluar la pertinencia y la eficacia de los programas del CICR. Por lo tanto, es esencial que el personal recabe datos sobre la percepción, además de revisar los resultados de los programas.

Los datos sobre la percepción pueden recabarse de las siguientes maneras:

- incorporando indicadores de la autoevaluación sobre la rendición de cuentas a las personas afectadas en el trabajo de monitoreo posterior a las distribuciones, en los mecanismos formales e informales para transmitir opiniones y comentarios o por el análisis de las preguntas recibidas por los centros de contacto comunitarios;
- organizando grupos de discusión con una muestra representativa de miembros de la comunidad en la que el CICR esté presente o en la que haya implementado programas;
- encargando encuestas de percepción sobre el CICR a terceros¹¹.

Más allá del tipo de indicador, los datos deben recabarse con regularidad para poder evaluar los efectos de los cambios realizados a partir de los comentarios recibidos. La recolección de datos también debe permitir, cuando sea factible, la desagregación en categorías pertinentes, a fin de identificar cualquier diferencia en el grado de satisfacción y de dar información más precisa sobre cómo mejorar los programas.

8.3 Adaptación de los programas

El CICR debe tener la flexibilidad suficiente para rediseñar cualquier intervención en respuesta a un cambio de las necesidades, a los comentarios recibidos o a cambios en los datos epidemiológicos o recogidos en la etapa de monitoreo. Durante toda la intervención, el personal debe consultar a las comunidades para saber en qué medida se está dando respuesta a sus necesidades y si se requieren actividades adicionales o diferentes.

Es fundamental reaccionar a los comentarios recibidos y darles el debido seguimiento, en particular mediante la adaptación de los programas, cuando sea necesario, para generar confianza en los mecanismos de transmisión de opiniones y comentarios. Esto no implica necesariamente una obligación de informar individualmente a las personas sobre las acciones realizadas¹²; implica, antes bien, que el personal encargado del programa debe informar a las comunidades sobre los cambios realizados o no en función de los comentarios que ellas han formulado.

Ese cambio implicará separarse de una cultura de control operacional de arriba abajo para pasar a una cultura de interacción genuina con las personas y las comunidades afectadas, y con los actores y referentes locales en sus entornos.

Estrategia del CICR 2019-2022

9. Respuesta multidisciplinaria

9.1 Comprender los problemas, no solo las necesidades

El CICR se esfuerza por hacer respetar la vida, la dignidad y la integridad física y mental de las personas afectadas por conflictos armados y por otras situaciones de violencia. Lo hacemos mediante nuestras actividades de asistencia, protección, prevención y cooperación, basándonos en una comprensión sólida y multidimensional del contexto y de las diferentes necesidades y capacidades de las personas. El personal puede lograr esa comprensión en las conversaciones iniciales con las personas afectadas, centrándose en los problemas que sufren y en su forma de encararlos, antes de realizar evaluaciones más específicas de las necesidades y de la factibilidad. La interacción con las comunidades a lo largo de todo el ciclo de los programas contribuye a una mejor comprensión del contexto y de la frecuentemente compleja red de factores que crea y sostiene las necesidades de ayuda humanitaria. En función del análisis de la situación y de los retos identificados, el CICR puede decidir, junto con las personas afectadas, cuál es la respuesta más adecuada (mediante un solo programa o una combinación de actividades).

¹¹ Por ejemplo, el CICR ha trabajado con Ground Truth en Filipinas y en Afganistán y con ORB International en Siria.

¹² Salvo en el caso de quejas formales o de gestión de casos individuales, donde el seguimiento individual es ineludible.

9.2 Diseñar una respuesta multidisciplinaria

La multidisciplinariedad brinda eficacia y sostenibilidad a las intervenciones, ya que los problemas se abordan de tres formas:

- repuesta a las necesidades inmediatas;
- reducción del impacto de los riesgos;
- prevención de los riesgos.

Tomando el ejemplo de un accidente automovilístico: atender al conductor herido significa responder a las necesidades inmediatas; controlar la seguridad del coche (por ejemplo, airbags y cinturones de seguridad) reduce el impacto de los accidentes; y capacitar a los conductores o construir y mantener carreteras seguras disminuyen los riesgos de accidentes.

Para el CICR, la prevención es un esfuerzo de más largo plazo tendiente a influir en los comportamientos a través de diplomacia humanitaria, sensibilización o capacitación de las fuerzas armadas. Por ejemplo, en los programas de salud, un cambio de comportamientos puede contribuir a evitar problemas sanitarios. Los programas de asistencia en efectivo suelen permitir una respuesta multidisciplinaria porque los destinatarios pueden abordar diferentes necesidades y cuestiones a través de un solo programa. La comunicación y la coordinación entre las diferentes funciones del CICR (*métiers*) son claves para que los proyectos del CICR sean multidisciplinarios.

El CICR también hará lo necesario para que las estrategias influyentes y centradas en las personas aúnen sus actividades humanitarias e iniciativas institucionales, más allá de toda etiqueta o estructura organizacional. De esa forma, esperamos que las personas afectadas perciban que nuestras respuestas están integradas y son multidisciplinarias, y que todo el personal del CICR —tanto empleados residentes como móviles— colaboren para abordar las necesidades de las personas de recibir protección y asistencia de manera efectiva.

Estrategia del CICR 2019-2022



D. Un entorno propicio

Respetar el Código de Conducta

Las personas pueden ser vulnerables a la explotación y los abusos si desconocen los derechos que tienen, el comportamiento que pueden esperar del personal humanitario y las formas de quejarse si no están satisfechas con los servicios provistos o con el comportamiento del personal humanitario. Por lo tanto, es importante comunicar sobre estas cuestiones.

Lo mismo se aplica al personal del CICR. Es muy importante que nuestro personal sepa cómo debe comportarse, cómo sus colegas deben comportarse y cómo quejarse en caso de conducta inapropiada. En el CICR, la Oficina Global de Cumplimiento recibe denuncias del personal sobre posibles infracciones del Código de Conducta y de políticas y procedimientos conexos, con el objetivo de prevenirlas y detectirlas, así como de darles respuesta cuando se las comete.

1. Gestión de equipos: crear un entorno de trabajo inclusivo y diverso

Lo que nos proponemos no solo es ayudar a las personas afectadas. También queremos que todos y cada uno de nuestros empleados se sientan valorados, respetados y motivados para dar lo mejor. Un CICR más inclusivo y diverso ayuda a que los equipos interactúen con diferentes personas e incorporen sus comentarios y opiniones. Todos los empleados contribuyen a crear un entorno de trabajo inclusivo y diverso. Los jefes cumplen un importante papel para aprovechar el potencial de todo nuestro personal. Deben hacer todo lo que esté a su alcance para que cada integrante de su equipo se sienta plenamente incluido y para que la diversidad nos vuelva más accesibles. Un CICR más inclusivo y diverso nos ayuda a responder a las prioridades operacionales porque:

- comprendemos mejor las experiencias y las perspectivas de las personas;
- podemos trabajar en conjunto con personas y grupos más diversos;
- creamos un entorno de dignidad y respeto, reduciendo los sesgos y los estereotipos sobre nosotros mismos y sobre las personas afectadas por conflictos armados y por otras situaciones de violencia;
- establecemos una fuerza de trabajo sostenible y una reserva mundial de talento humano accesible;
- aumentamos la creatividad y la innovación en el desarrollo de soluciones.

La valoración de la diversidad nos permite mejorar nuestra labor humanitaria y dar lo mejor de nosotros mismos. Es fundamental que adoptemos

conscientemente la inclusión como nuestra forma de trabajar juntos. Esto significa que debemos hacer lo

necesario para que nuestro personal se sienta conectado y respetado, y tenga oportunidades de aprendizaje y desarrollo, independientemente del tipo de contrato, los antecedentes culturales, la etnia, el género, la orientación sexual y las capacidades físicas.

The greatest strengths and the most valuable assets of the ICRC and the Movement are their staff and volunteers. The ICRC's global workforce provides the organization not only with essential skills and knowledge, but also with an unwavering commitment to its humanitarian mission and action.

Estrategia del CICR 2019-2022

2. Herramientas de planificación y monitoreo

Si bien todos coincidimos en que la planificación conjunta, la inclusión, la retroalimentación y el principio de no causar daño son aspectos fundamentales del modelo operacional del CICR, es posible que los procedimientos, los procesos y los sistemas creen obstáculos para que esos objetivos se plasmen en la práctica cotidiana. Algunos ejemplos de esos obstáculos son la existencia de prioridades contradictorias, de procedimientos que dificultan la respuesta a necesidades cambiantes o de impedimentos para trabajar efectivamente entre departamentos. Los sistemas de planificación y monitoreo, en particular, deben estar en consonancia con las prioridades institucionales para facilitar las actividades adoptando los comportamientos apropiados.

3. Recursos

Nuestro objetivo de que el aspecto central de nuestra labor sean las personas afectadas por conflictos armados y por otras situaciones de violencia debe ser acompañado por la inversión que ello requiera. Por ejemplo, se debe asignar los recursos necesarios para contar con un número de empleados suficiente para que los equipos pasen una cantidad de tiempo apropiada con las personas y las comunidades, para adecuar instalaciones accesibles para las personas con discapacidad o para establecer centros de contacto comunitarios donde las personas puedan expresar sus opiniones y sus quejas.

4. Tecnología

La tecnología puede apoyar el objetivo del CICR de responsabilizarse más ante las personas afectadas de diferentes formas. Una infraestructura de TI eficiente

y apta, así como una conectividad y programas informáticos adecuados, pueden reducir el tiempo necesario para realizar tareas administrativas y liberar tiempo para interactuar con las personas afectadas. Los programas informáticos y las bases de datos modernos también permiten recoger, analizar

y utilizar datos de forma más rápida y eficaz. Por último, en los lugares donde el acceso al CICR es difícil, pero donde existe una red de telefonía móvil, las redes sociales nos permiten comunicarnos con las personas que no pueden llegar físicamente hasta donde estamos.

E. La rendición de cuentas a las personas afectadas a lo largo del ciclo de los programas

El enfoque de gestión basada en resultados está presente a lo largo de todo el proceso de planificación para lograr resultados (PFR) como un medio de mejorar la eficacia de nuestras actividades. A lo largo de las cuatro etapas del ciclo de gestión basada en resultados, es posible ver si los programas están bien encaminados para alcanzar sus objetivos o si es necesario modificarlos. En última instancia, la gestión basada en resultados es utilizada por el CICR para aumentar la rendición de cuentas a las personas afectadas y para asegurarnos de que los proyectos sean pertinentes y significativos.

El CICR suele desplegar actividades en un mismo lugar durante largo tiempo, lo que significa que su acción no siempre está sujeta a la lógica del ciclo de los programas. Análogamente, muchos aspectos del marco de rendición de cuentas a las personas afectadas han de verse como parte de un proceso permanente, en lugar de aplicarlos en una etapa en particular del ciclo de los programas. Sin embargo, es útil identificar los objetivos clave de la rendición de cuentas a las personas afectadas en diferentes etapas durante el ciclo de un programa, en particular cuando se utilizan también otras herramientas de planificación del CICR.

Etapa	Objetivos clave de la rendición de cuentas a las personas afectadas
Diagnosticar y analizar	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender qué problemas afectan a las personas que requieren actividades de protección y asistencia, cómo estos problemas se relacionan entre sí y qué estrategias de adaptación las personas utilizan para abordarlos. • Comprender cómo el género, la edad, la discapacidad, la cultura, la orientación sexual y otros factores definen las dinámicas sociales y cómo se combinan con factores determinados socialmente para crear vulnerabilidades. • Comprender qué información necesitan las diferentes categorías de personas, qué canales de comunicación utilizan y en cuáles confían. • Identificar las restricciones contextuales (seguridad¹³, capacidad, logística, etc.) que deberían tomarse en consideración.
Formulación y planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar y mitigar todo efecto colateral negativo que nuestra labor podría tener en el medio ambiente, la economía, la población local o personas específicas, tomando en cuenta la experiencia y las opiniones de las personas afectadas. • Utilizar canales e idiomas adecuados para informar a las personas acerca del CICR, nuestros servicios, cómo pueden esperar que nos comportemos, las restricciones con las que trabajamos y otras informaciones pertinentes. • Trabajar con las autoridades locales y las personas afectadas para planificar proyectos. • Apuntar a que los programas aborden los problemas inmediatos y, al mismo tiempo, reduzcan los riesgos y aborden las causas. Cuando sea posible, recurrir a la capacidad existente, trabajando con terceros cuando corresponda, en consonancia con los principios humanitarios. • Considerar los obstáculos que pueden interponerse para que las personas accedan a los programas, los servicios y los mecanismos de transmisión de opiniones y comentarios, prestando particular atención a los grupos vulnerables y marginados.
Implementar y monitorear	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que todos los grupos destinatarios, con especial atención en los más marginados, puedan acceder a los programas. • Supervisar los progresos de los programas y la satisfacción de las personas con los resultados, desagregando los datos según el género, la edad y la discapacidad, por ejemplo. • Asegurarse de que las personas afectadas conozcan la evolución de los programas, incluido su alcance y la respuesta prevista, así como los mecanismos de opinión y queja disponibles. • Solicitar y analizar opiniones y comentarios, y adaptar los programas en consecuencia, de ser necesario.

¹³ La rendición de cuentas a las personas afectadas está estrechamente relacionada con la seguridad. Por ejemplo, el acceso puede ser una restricción, pero si los programas son de mejor calidad y se refuerza la rendición de cuentas, es posible mejorar la seguridad de nuestro personal y de nuestras actividades. Para ayudar al personal a gestionar los riesgos de forma más uniforme a nivel mundial, el CICR formalizó recientemente una metodología común sobre gestión de riesgos de seguridad y protección. Además, desde 2018, cada lugar de trabajo en el terreno debe aplicar los requisitos mínimos de seguridad del CICR.

Revisar, evaluar y aprender

- Fomentar la participación de las personas afectadas en las revisiones y las evaluaciones, informarles acerca de las conclusiones e incluirlas en las decisiones que las afecten.
- Evaluar y documentar qué estrategias y enfoques tienen un efecto positivo (o negativo) en las operaciones, así como en la satisfacción de las personas afectadas respecto del CICR y nuestros programas.
- Dar a conocer las lecciones aprendidas a nivel interno y externo y actuar en base a ellas.

F. Medición de los progresos

Al medir los progresos, vemos dónde tenemos que mejorar. Por ello, el marco de rendición de cuentas a las personas afectadas incluye una autoevaluación¹⁴, para que las delegaciones puedan determinar, según su contexto específico, cuáles son sus fortalezas y sus debilidades, priorizar los aspectos por mejorar y asignar recursos en consecuencia.

Inicialmente, las autoevaluaciones pueden efectuarse según sea necesario, antes del ciclo de planificación anual. Con el tiempo, deberían ir vinculándose cada vez más con el monitoreo, las revisiones, los informes y otras fuentes de información de que disponga la delegación, en particular las opiniones y las perspectivas de las personas afectadas. Este enfoque mejora la precisión de los resultados y hace de la autoevaluación un cimiento sólido para la acción. Una autoevaluación minuciosa y actualizada anualmente es una herramienta de gestión valiosa que también ayuda a satisfacer las expectativas de las auditorías internas, la Oficina Global de Cumplimiento o de los donantes en relación con los reportes. Al realizar una autoevaluación, las delegaciones:

- incrementarán el conocimiento del personal acerca de qué se entiende por programas inclusivos y centrados en las personas;
- apoyarán el análisis de los problemas y de la situación para la planificación anual;
- estarán en mejores condiciones de trabajar en forma multidisciplinaria;
- comprenderán mejor las prácticas actuales y se sentirán incentivadas a aprender de los pares;
- podrán abordar las carencias y los riesgos;
- utilizarán evidencia objetiva para determinar qué recursos son necesarios para avanzar;
- medirán y demostrarán sus progresos.

El hecho de que los resultados de una autoevaluación sean bajos no necesariamente significa que la delegación no ha optado por programas responsables y de alta calidad. Varios factores y restricciones pueden afectar el desempeño de las operaciones, desde el acceso a las

personas afectadas hasta problemas logísticos o falta de personal. La identificación de las carencias nos ayuda, como organización, a comprender los retos y las restricciones que tenemos, a adaptar nuestro enfoque de rendición de cuentas a personas afectadas y a centrarnos en áreas que parecen reflejar las prioridades más claras a nivel de las delegaciones y a nivel general.

La herramienta de autoevaluación es más útil para las delegaciones operacionales. Más información sobre esta herramienta y sobre los últimos resultados en: [página de intranet sobre rendición de cuentas a las personas afectadas](#).

G. Responsabilidades

Todos tenemos un papel que cumplir en la aplicación del marco de rendición de cuentas a las personas afectadas:

- la Dirección tiene la responsabilidad de que el marco reciba respaldo, promoción y apoyo;
- los directores regionales en la sede tienen la responsabilidad de que el marco se incluya en las estrategias regionales;
- los jefes del nivel más alto de las delegaciones, cuyo personal es el que está más cerca de las personas afectadas, tiene la responsabilidad de evaluar y mejorar las prácticas, incluido el carácter multidisciplinario de su acción, utilizando la autoevaluación del marco y otras herramientas;
- los jefes de unidades tienen la responsabilidad de incorporar los aspectos pertinentes del marco en sus estándares técnicos, los marcos de referencia de los programas y los módulos de formación, promoviendo así que las acciones recomendadas se centren en programas específicos, lo que a la vez permitirá que el personal incluya estas acciones con mayor facilidad en su trabajo diario;
- el personal que elabore procedimientos y herramientas de planificación debe utilizar el marco para promover e incentivar los comportamientos adecuados en sus programas y

¹⁴ En 2017, se puso en marcha un proyecto piloto con una versión inicial de la herramienta de autoevaluación, que fue mejorado para que sea más fácil de usar y, al mismo tiempo, brindar más orientación a las delegaciones.

para que los sistemas puedan recoger y analizar datos desagregados;

- el personal de apoyo de Recursos Humanos debe utilizar el marco para contratar a las personas correctas, empoderar y capacitar al personal, fomentando la inclusión y el bienestar del personal y tomando mejores decisiones a través de la analítica del personal;
- el equipo y los asesores de rendición de cuentas a las personas afectadas utilizan el marco para trabajar con las delegaciones y el personal y apoyarlos en las etapas de prueba, adaptación y mejora de las herramientas, así como en el intercambio de mejores prácticas.

Dado que casi la mitad de los programas del CICR son dirigidos por Sociedades Nacionales que trabajan en sus propios países (y, en algunos casos, en países extranjeros), el CICR solo puede ser responsable e inclusivo si sus socios también lo son. El CICR, en todos los niveles, desde las delegaciones

hasta la Dirección, debe dar prioridad suficiente a esta "cadena de la rendición de cuentas". La rendición de cuentas es guiada y facilitada por los equipos de cooperación del terreno, y por la División para la Cooperación y la Coordinación en el Movimiento. El trabajo conjunto con las Sociedades Nacionales debe verse también como una oportunidad de aumentar su capacidad de implementar programas que asuman en mayor medida la rendición de cuentas. En algunos casos, el CICR puede adoptar un enfoque similar con organizaciones internacionales y con ONG locales o internacionales.

Por último, la incorporación de los aspectos principales de la rendición de cuentas a las personas afectadas en las políticas (sobre todo en relación con la inclusión) ayuda a que el personal piense y considere determinadas cuestiones de formas más inclusiva y responsable.

El CICR ayuda a personas de todo el mundo afectadas por conflictos armados y otras situaciones de violencia haciendo lo posible por proteger su dignidad y aliviar su sufrimiento, a menudo junto a sus asociados de la Cruz Roja y la Media Luna Roja. Además, la Institución procura prevenir el sufrimiento mediante la promoción y el fortalecimiento del derecho y de los principios humanitarios universales. Como autoridad en materia de derecho internacional humanitario, contribuye a su desarrollo y fomenta su cumplimiento.

Se puede contar con el CICR a la hora de realizar actividades para salvar vidas en zonas de conflicto: suministrar alimentos, agua potable, saneamiento y alojamiento, brindar asistencia de salud y ayudar a disminuir el peligro que suponen las minas y las municiones sin estallar. También reúne a familiares separados por los conflictos y visita a detenidos para verificar que sean tratados como corresponde. La Institución trabaja estrechamente con las comunidades locales para entender y satisfacer sus necesidades, valiéndose de su experiencia y de sus conocimientos especializados para responder con rapidez, eficacia e imparcialidad.

 facebook.com/ICRCespanol/
 twitter.com/cicr_es
 instagram.com/cicr_americas



CICR

Comité Internacional de la Cruz Roja
19, avenue de la Paix
1202 Ginebra, Suiza
T +41 22 734 60 01
shop.icrc.org www.icrc.org
© CICR, marzo de 2019