



# INFORME DIVULGATIVO

SÍNTESIS DEL INFORME SOBRE

## La participación y la rendición de cuentas a las poblaciones sujeto en la acción humanitaria



GARAPENERAKO  
LANKIDETZAREN  
EUSKAL AGENTZIA  
AGENCIA VASCA DE  
COOPERACIÓN PARA  
EL DESARROLLO



EUSKO JAURLARITZA  
GOBIERNO VASCO

BERDINTASUN, JUSTIZIA  
ETA GIZARTE POLITIKETAKO SAILA  
DEPARTAMENTO DE IGUALDAD,  
JUSTICIA Y POLÍTICAS SOCIALES

Informe divulgativo  
Síntesis del Informe "La participación y rendición de  
cuentas a las poblaciones sujeto en la acción humanitaria"

Autor: fernando **almansa.com**  
think | decide | do  
Humanitarian Advisor and Coach

Editan:

**TERESA  
ALMANSA**  
AUDIOVISUALES   
[www.teresalmansa.com](http://www.teresalmansa.com)

 **GARAPENERAKO  
LANKIDETZAREN  
EUSKAL AGENTZIA** AGENCIA VASCA DE  
COOPERACIÓN PARA  
EL DESARROLLO

Vitoria-Gasteiz, diciembre de 2020

# ÍNDICE

|                                                                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Resumen ejecutivo                                                                                                                       | 4  |
| 2. Objetivo                                                                                                                                | 7  |
| 3. Alcance y limitaciones del estudio                                                                                                      | 7  |
| 4. Estado de la cuestión y conclusiones del análisis de los marcos teórico-prácticos existentes                                            | 8  |
| 5. Conclusiones sobre las prácticas de participación y rendición de cuentas de las organizaciones humanitarias vascas y sus socias locales | 11 |
| 6. Recomendaciones                                                                                                                         | 16 |
| 6.1 Recomendaciones generales a las organizaciones humanitarias                                                                            | 16 |
| 6.2 Recomendaciones para las entidades humanitarias internacionales y agencias financiadoras                                               | 18 |
| 7. Propuesta de herramientas de promoción y valoración de la participación y rendición de cuentas                                          | 20 |
| Anejo 1. Acrónimos                                                                                                                         | 21 |
| Anejo 2. Herramientas Excel de valoración de la participación y rendición de cuentas                                                       | 21 |
| Anejo 3 y 3.1 Metodología                                                                                                                  | 21 |

Este documento de síntesis se centra en las conclusiones y recomendaciones del estudio "La participación y rendición de cuentas a las poblaciones sujeto en la acción humanitaria". Se recomienda la lectura completa del estudio para una mejor comprensión del mismo.

El objetivo del estudio es contar con un modelo conceptual y práctico sobre la Participación y Rendición de Cuentas (PRC) de las poblaciones sujeto de los programas humanitarios. El estudio se ha realizado en base a un análisis documental y una amplia muestra de entrevistas y cuestionarios.

El análisis de los 12 marcos teórico-prácticos internacionales estudiados revela que las razones últimas de la PRC se dividen entre razones utilitarias y razones éticas. En casi ningún caso se plantea la PRC desde la perspectiva de la localización de la acción humanitaria y desde el protagonismo que les corresponde a las poblaciones locales. Con frecuencia, la PRC queda reducida al derecho de elevación de quejas por parte de la población sujeto.

Se han analizado las intervenciones humanitarias aprobadas por la Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo (en adelante eLankidetza-AVCD) durante los años 2018-2020<sup>3</sup>. En ellas, la población sujeto ha sido mayoritariamente población desplazada o refugiada, un 84%; un 36% de las intervenciones se han implementado en campamentos de personas desplazadas o refugiadas; y, Oriente Medio ha absorbido el 40%.

### Conclusiones sobre el concepto de la PRC

Existen dos niveles conceptuales muy diferenciados: la Participación Transformadora, entendida como proceso de empoderamiento, y la Participación Operativa, limitada a la involucración en actividades concretas en el ámbito de un proyecto. La línea divisoria entre ambas es la capacidad de toma de decisión de las poblaciones sujeto sobre los programas humanitarios.

Muchas organizaciones encuentran difícil pasar al nivel decisorio, mientras que trabajan cómodamente en el nivel operativo. La Participación Transformadora sólo es efectiva cuando la promueven organizaciones locales fuertemente arraigadas y sólo es posible con unos mínimos de estabilidad, permanencia, liderazgo y capacidad organizativa de la población sujeto.

La participación es sólo efectiva cuando se construyen procesos que generan confianza y respeto entre las comunidades y las organizaciones humanitarias. Ello requiere de trabajo a largo plazo, transparencia, conocimiento, aceptación y respeto profundo por las tradiciones y cultura locales.

<sup>3</sup> Se excluyen los proyectos de acción humanitaria de 2018 de respuesta a crisis derivadas de desastres naturales.

## **Conclusiones sobre los factores culturales y de entorno que afectan a la PRC**

La participación y la privacidad-confidencialidad frecuentemente se contraponen, especialmente en sociedades con fuerte presión social sobre ciertos colectivos. La comprensión de los entornos culturales que marginan a mujeres, niñas y niños, y la capacidad de las organizaciones de adaptarse y confrontar respetuosamente dicho entorno cultural es clave para el éxito de la PRC. Las personas mayores-ancianas son el colectivo que menos oportunidades tienen de participar en los procesos de PRC; al mismo tiempo, la participación efectiva de niñas y niños, está lejos de ser una realidad.

En entornos de conflicto violento con presencia de grupos armados, la PRC solo es posible si la interlocución humanitaria con dichos grupos permite generar espacios seguros para la participación.

Las limitaciones impuestas por la COVID-19 en todo lo referente a dinámicas de participación plantean nuevos retos sobre cómo salvar la brecha tecnológica entre las poblaciones. A mayor pobreza, ignorancia, traumas y marginalidad de las personas, la posibilidad de asegurar una PRC efectiva disminuye.

Las capacidades, valores, y actitudes de las organizaciones y el personal humanitario son factores clave en el desarrollo de la PRC. Las actitudes del personal humanitario dependen de la solidez de los valores de las organizaciones humanitarias en las que trabajan.

## **Conclusiones sobre la gestión de PRC**

En la mayoría de los casos, la rendición de cuentas a las poblaciones sujeto se convierte en una herramienta para mejorar próximos programas, pero no modifica las políticas y estrategias de la organización, ni tiene efectos correctores ni compensatorios.

El miedo a los conflictos que la participación en temas presupuestarios pueden potencialmente generar entre varios grupos de población, inhibe a las organizaciones humanitarias a dar una mayor apertura a la misma.

La PRC se percibe esencialmente como una responsabilidad de las organizaciones humanitarias implementadoras y no como una responsabilidad recíproca horizontal.

## **Recomendaciones sobre el concepto y enfoque de la PRC**

Las organizaciones humanitarias deberían hacer un ejercicio de conceptualización interna de la PRC desde una perspectiva de Participación Transformadora y promoverla mediante procesos a largo plazo que generen confianza, de modo que se avance hacia una PRC que implique transferencia de toma de decisión hacia las poblaciones sujeto.

## **Recomendaciones sobre cómo abordar los entornos de la PRC**

Las organizaciones humanitarias deberían tomar medidas proactivas y decididas que sean culturalmente sensibles y estén diseñadas según los contextos específicos, para desbloquear los factores culturales que impiden la PRC, como es la exclusión social de las mujeres.

La PRC debe realizarse con un enfoque de sensibilidad a los conflictos ya que en contextos de conflicto social o armado, la PRC no es neutra y puede alimentarlo aún más.

Las organizaciones deberían realizar una PRC adaptada y contextualizada a los diferentes grupos sociales y de edad, y desarrollar nuevos modelos de PRC a partir de la experiencia COVID-19, asegurando que las nuevas metodologías de participación *on-line* no reducen la calidad de la PRC y no generan nuevas exclusiones.

## **Recomendaciones sobre la gestión organizativa e instrumental de la PRC**

Las organizaciones humanitarias deberían desarrollar una “Cultura” de la PRC que abarque todos los componentes institucionales: valores, políticas, estrategias, programas... Las organizaciones humanitarias y su personal deben cultivar sistemáticamente los valores y competencias que la favorecen como son la profesionalidad, transparencia, mediación social y flexibilidad, y establecer mecanismos de monitoreo y control de actitudes y desempeño profesional en lo relativo a la PRC.

Debería aumentarse la flexibilidad financiera de forma que permita acomodar los resultados de la PRC en términos de reasignación de prioridades y presupuestos. Además, se deberían promover activamente las experiencias de gestión comunitaria de proyectos, incluida la gestión presupuestaria.

Debería acordarse un marco coherente de parámetros sobre los que realizar la PRC. Todas las organizaciones humanitarias deberían involucrar a los ámbitos de gobierno y directivos de forma más activa en la PRC; y deberían conectar más claramente transparencia, PRC y reputación institucional, de forma que la PRC se convierta en una escala de valoración de la eticidad, fiabilidad y eficiencia de las organizaciones humanitarias.

Finalmente, se debe evolucionar hacia una PRC transformadora, integrada, inclusiva, localizada, triangular, corresponsable y consecuente.

El objetivo del estudio sobre “La participación efectiva de las poblaciones sujeto y la rendición de cuentas a las mismas, en la acción humanitaria” promovido por eLankidetza-AVCD es contar con un modelo conceptual y práctico, apoyado sobre evidencias empíricas, sobre la realidad de la participación efectiva de las poblaciones sujeto de las intervenciones de acción humanitaria.

Del mismo modo, pretende sugerir pautas o herramientas para abordar de forma eficaz la participación y rendición de cuentas (PRC), de forma que las organizaciones humanitarias puedan incorporarlas en su praxis cotidiana.

## ALCANCE Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO | 3

El estudio se ha realizado en base al análisis documental tanto de bibliografía internacional, como de 43 intervenciones humanitarias financiadas por eLankidetza-AVCD entre los años 2018<sup>4</sup>, 2019 y 2020. En estos proyectos y estrategias, la población sujeto ha sido mayoritariamente población desplazada o refugiada, un 84%; un 36% se han implementado en campamentos de desplazados o refugiados y Oriente Medio ha absorbido el 40%.

El estudio ha contado con una amplia muestra de entrevistas. Cuestiones de confidencialidad, acceso, lengua y COVID-19, hicieron inviable llevar a cabo las entrevistas con la población sujeto que se habían planificado inicialmente. Por lo tanto, los resultados del estudio deben ser entendidos desde las perspectiva de las organizaciones humanitarias locales, vascas e internacionales. Se recomienda incorporar directamente a la población sujeto a la hora de implementar las conclusiones y recomendaciones del estudio.

<sup>4</sup> Se excluyen los proyectos de acción humanitaria de 2018 de respuesta a crisis derivadas de desastres naturales.

## ESTADO DE LA CUESTIÓN Y CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS | 4 DE LOS MARCOS TEÓRICO-PRÁCTICOS EXISTENTES

La PRC a la población sujeto<sup>5</sup> es un tema muy trabajado en el ámbito de la acción humanitaria. Algunos de los referentes más destacables en esta materia se resumen en la tabla que se encuentra disponible en el informe completo y que analiza los siguientes documentos<sup>6</sup>:

- ▶ Código de conducta de Acción Humanitaria (Código de conducta relativo al socorro en casos de desastre, 1995)
- ▶ Core Humanitarian Standard –CHS– (La Norma Humanitaria Esencial en materia de calidad y rendición de cuentas, 2014); Los Estándares Esfera y la Carta Humanitaria (Sphere Standards)
- ▶ ALNAP; Cerrando el círculo: Retroalimentación efectiva en contextos humanitarios
- ▶ La Norma HAP 2010 en materia de rendición de cuentas y gestión de calidad
- ▶ Group URD, Quality & Accountability Compass Handbook, 2018
- ▶ Participation Handbook Group URD
- ▶ Grand Bargain
- ▶ Los compromisos de rendición de cuentas a las personas/poblaciones afectadas (2017) (CAAPs) del IASC
- ▶ Criterios del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE para evaluar la ayuda al desarrollo y la asistencia humanitaria
- ▶ Good Humanitarian Donorship. 24 Principles and Good Practice of Humanitarian Donorship
- ▶ Consenso Europeo sobre Ayuda Humanitaria
- ▶ UN Updated Central Emergency Response Fund (Cerf) Life-Saving Criteria November 2020

<sup>5</sup> En este documento se utiliza el término “población sujeto” para referirse a la población a quien se dirigen las intervenciones humanitarias y que son sujeto protagónico de dichos programas. Otras terminologías como población beneficiaria, destinataria u objetivo tienen connotaciones que pueden ser interpretadas como peyorativas en ciertos contextos, por lo que se han evitado intencionadamente en este texto.

<sup>6</sup> Los diferentes marcos-teóricos, se han clasificado en primer lugar según su relevancia y en segundo lugar por orden cronológico.

El análisis de esos marcos teórico-prácticos en materia de PRC a las comunidades sujeto de la acción humanitaria permite extraer las siguientes conclusiones:

1. La PRC a las comunidades sujeto es un tema presente en la comunidad internacional **desde mediados de los 90**, con la aparición del Código de Conducta Humanitario, y ha sido incluido sistemáticamente en casi todos los acuerdos y herramientas posteriores relativas a la mejora de la calidad de la acción humanitaria.
2. Si bien hay un acuerdo mayoritario y claro entre los actores humanitarios sobre la importancia de promover la PRC, son menos claras las razones últimas por las que debe hacerse. Al menos hay dos corrientes implícitas en los diferentes acuerdos y estándares:
  - ▶ **Por razones utilitarias.** La PRC permite una ayuda de mayor calidad, más apropiada a las necesidades y con mejor aceptación.
  - ▶ **Por razones éticas.** Son los receptores de la ayuda humanitaria, la población sujeto, los “propietarios” únicos de sus vidas y de lo que a ellas les afecte. Las cuestiones de dignidad, respeto y apropiación, o incluso de “soberanía humanitaria” son las razones esenciales para la PRC.
3. La retórica en la afirmación de los principios, en general, **no se acompaña de un análisis de los factores implicados en la efectiva aplicación de los procesos de PRC, ni de las consecuencias que ello tiene**, y deja los principios de PRC a un nivel de deseo, más que práctico.
4. Algunas herramientas han saltado de los principios generales a la operatividad más detallada con un enfoque de “**micro-gestión**”, lleno de tecnicismos, pero sin abordar las consecuencias transformacionales que ello supone.
5. El enfoque de PRC se presenta, en general, como una **concesión de donantes o agentes implementadores** externos, y, **en casi ningún caso**, se plantea **desde la perspectiva de la localización de la acción humanitaria** y desde el protagonismo que les corresponde a las poblaciones locales.
6. Con frecuencia, el concepto de rendición de cuentas queda **reducido al derecho de elevación de quejas** por parte de la población sujeto. En la práctica, la conversión de estas quejas en reclamaciones que puedan hacerse realmente efectivas es muy difusa.
7. La reivindicación de derechos y las compensaciones correspondientes se explicitan más hacia terceros que hacia las propias organizaciones humanitarias. **Queda en el aire si el derecho a recibir asistencia humanitaria tiene componentes de derecho exigible** hacia las organizaciones humanitarias, o es un mero hecho voluntarioso.

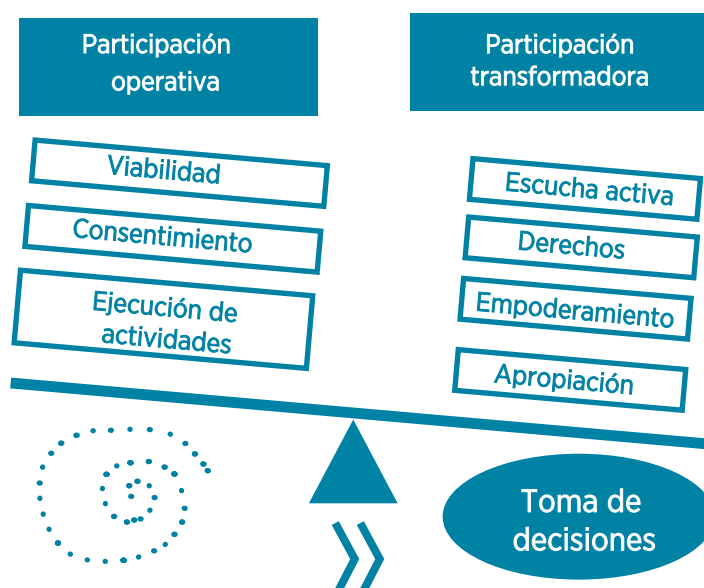
8. En algunos documentos sobrevuela la idea de los **"límites de la PRC"**, sugiriendo que no será posible o apropiado en algunos casos.
9. **Las tensiones entre confidencialidad, consentimiento y transparencia**, a la hora de implementar procesos de PRC, aparecen en varios documentos.
10. La **facilitación de información asequible** a las poblaciones sujeto, es decir, comprensible, relevante, apropiada y accesible es uno de los elementos clave en los procesos de PRC.
11. La PRC está íntimamente ligada con el **derecho a la participación en la toma de decisiones** por parte de las poblaciones sujeto en aspectos clave de los programas de acción humanitaria.
12. Los documentos de la última década de 2010-2020 incorporan de forma muy explícita el derecho de las poblaciones sujeto de la acción humanitaria a la **protección de los abusos y explotación sexual por parte de agentes humanitarios, y el deber de rendir cuentas sobre ello**, por parte de dichas organizaciones humanitarias.

## CONCLUSIONES SOBRE LAS PRÁCTICAS DE PRC DE LAS ORGANIZACIONES HUMANITARIAS VASCAS Y SUS SOCIOS LOCALES | 5

Las conclusiones principales tomadas a partir del análisis documental, las entrevistas y los resultados de los cuestionarios, tanto para el caso de Palestina<sup>7</sup> como para el conjunto de países analizados, son las siguientes:

### Conclusiones sobre el concepto de Participación y Rendición de Cuentas

1. Existen dos niveles conceptuales de PRC muy diferenciados entre las organizaciones humanitarias. Por una parte, la PRC entendida como proceso de empoderamiento, respeto, dignidad, derechos y ciudadanía; por otra, la PRC entendida como involucración en actividades concretas en el ámbito de un proyecto y como proceso facilitador para la realización del proyecto. La primera podríamos llamarla **Participación Transformadora**; la segunda sería **Participación Operativa**.
2. La **línea divisoria** entre la Participación Transformadora y la Participación Operativa es la **capacidad de toma de decisión** de las poblaciones sujeto sobre los programas humanitarios. Es decir, la apropiación, el empoderamiento, y en definitiva el protagonismo de la acción humanitaria se alcanza cuando existe capacidad de toma de decisión sobre los programas humanitarios.



3. Muchas organizaciones encuentran **difícil pasar al nivel superior decisorio**, mientras que trabajan cómodamente en el nivel operativo-informativo.
4. La **Participación Transformadora sólo es verdaderamente efectiva cuando la promueven organizaciones locales fuertemente arraigadas**. La participación operativa está al alcance de cualquier organización con suficiente capacidad de gestión de proyectos, ya que el enfoque participativo operativo es utilitarista, orientado a implementar las actividades prefijadas en la intervención, sin mayor empoderamiento.

<sup>7</sup> En el caso de Palestina, se ha profundizado con más detalle en la forma en que se entiende y lleva a cabo la PRC. Los resultados específicos de Palestina se pueden consultar en el apartado 7.2 del informe completo.

5. La mayoría de las organizaciones participantes en el estudio entiende la PRC como transformadora, como parte de un proceso de empoderamiento, promoción de derechos de la población sujeto y apropiación y confianza mutua entre la población y las organizaciones humanitarias. Sin embargo, la participación entendida como tal, **sólo es posible con unos mínimos de estabilidad, permanencia, liderazgo y capacidad organizativa de las poblaciones sujeto**, lo cual no siempre se da. En contextos muy cambiantes, la participación transformadora se limita mucho y tiende hacia una participación más operativa y superficial.
6. Las diversas dinámicas participativas no siempre dejan claro el **nivel de decisión que pueden alcanzar las poblaciones sujeto**: algunas de ellas se limitan a extraer información y obtener su consentimiento. Cuando las organizaciones no dan un espacio adecuado para la PRC a las poblaciones, la **"extracción de información"** para rendir cuentas a los donantes se convierte, o se percibe, como un acto de intrusismo hacia las comunidades.

7. La **participación** es sólo efectiva cuando se construyen procesos que generan **confianza** y respeto entre las comunidades y las organizaciones humanitarias. Ello requiere de **trabajo a largo plazo, transparencia, conocimiento, aceptación y respeto profundo por las tradiciones y cultura locales**.

8. La **rendición de cuentas** a la población sujeto implica varios componentes: **legitimidad, información transparente, fiable y precisa; capacidad de toma de decisión, responsabilidad compartida, mejora de gobernanza y mejora de la calidad de los programas**.

#### REQUISITOS PARA LA PRC



9. Las personas **mayores-ancianas son el colectivo que menos oportunidades tienen de participar** en los procesos de PRC, y no parece existir una gran preocupación al respecto entre la mayoría de las organizaciones humanitarias. Al mismo tiempo, la participación de **niñas y niños está lejos de ser una realidad**, incluso aunque sean el colectivo prioritario de la acción humanitaria<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Los cuatro principios básicos de la Convención sobre los derechos del niño y la niña no siempre reciben la atención adecuada en los programas humanitarios: 1. No discriminación; 2. devoción al interés superior del niño; 3. Derecho a la vida, la supervivencia y el desarrollo; 4. Respeto por las opiniones del niño.

10. Articular el “**mapa de actores participantes**”, más allá de las poblaciones sujeto, requiere claridad de objetivos, un profundo conocimiento del entorno, así como de metodologías y recursos adecuados para hacer la PRC efectiva. La mera coordinación extensiva a decenas de actores, no sólo no favorece la PRC de las poblaciones sujeto, sino que puede convertirse en un factor de dilución y minado de la misma.
11. La gran mayoría de las organizaciones entienden que la participación y la rendición de cuentas son parte de un mismo proceso, aunque en la práctica, existen lagunas considerables en cómo se integran estas dos partes: la participación se centra en las fases previas y de implementación, y la rendición de cuentas en las fases de cierre y evaluación.



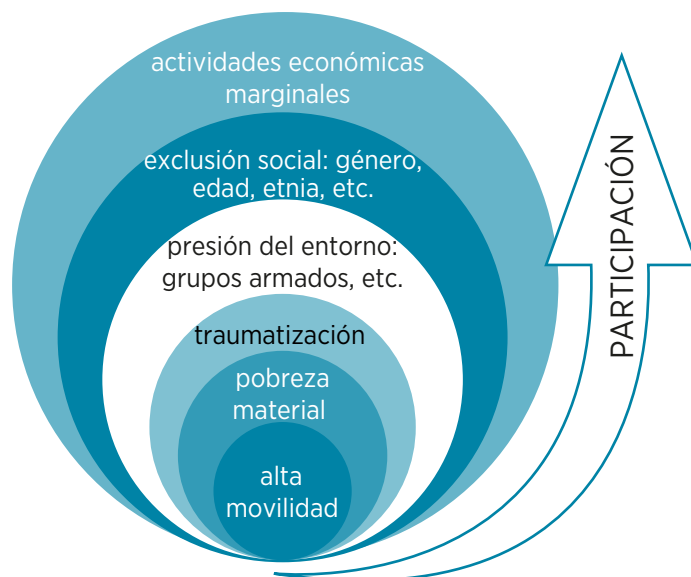
Participación y rendición de cuentas, partes de un mismo proceso

12. Existen, al menos, tres **modelos de PRC**: **unidireccional**, de las organizaciones hacia las poblaciones sujeto; **bidireccional**, donde hay un mayor nivel de corresponsabilidad entre las comunidades y las organizaciones humanitarias; y **triangular**, donde la PRC se realiza entre poblaciones, autoridades competentes y organizaciones humanitarias. El último modelo solo es posible en sociedades altamente articuladas; de otro modo, la relación con las autoridades se limita a la coordinación y al reporte administrativo.

## Conclusiones sobre los factores culturales y de entorno que afectan a la PRC

1. La participación y la seguridad de la privacidad y confidencialidad frecuentemente se contraponen, especialmente en sociedades con fuerte presión social sobre ciertos colectivos: mujeres, jóvenes, personas LGBTI, etc. La participación requiere de unos mínimos de **seguridad y confianza**, sin los cuales no es posible realizarla.
2. La **comprensión del entorno cultural** que afecta particularmente a las mujeres, niñas y niños, **y la capacidad de las organizaciones de adaptarse y confrontar respetuosamente el mismo, es clave** para el éxito de la PRC. Por ejemplo, la elección de los lugares, adaptación de horarios y días de reuniones para participar, así como el uso adecuado de lenguas locales, son factores claves para asegurar la participación de ciertos colectivos, particularmente de las mujeres.
3. En entornos de conflicto violento, con presencia de grupos armados, la participación solo es posible si la **interlocución humanitaria con dichos grupos armados** permite generar espacios seguros para la participación. Ello supone una comprensión por parte de todos los agentes humanitarios implicados, donantes y ejecutores, de la Diplomacia Humanitaria y los límites de la neutralidad.

4. Las **limitaciones impuestas por la COVID-19** en todo lo referente a dinámicas de participación, número de asistentes, metodologías de PRC, etc., está evolucionando hacia una mayor participación virtual y menor participación física, lo que plantea nuevos retos, en cuanto a cómo salvar la brecha tecnológica y cómo adaptar los métodos de participación a la nueva realidad. Este impacto no está siendo suficientemente compensado con **métodos alternativos de participación y rendición de cuentas**. Si bien hay algunas experiencias de distribución de tabletas, ordenadores y teléfonos entre la población sujeto y de estructuración de nuevas formas de trabajo *on-line*, aún no se han extraído modelos de PRC eficaces y sostenibles a futuro.



Las posibilidades de participación efectiva disminuye a medida que se acumulan factores de exclusión y marginalidad.

5. A **mayor pobreza, ignorancia, traumas y marginalidad** de las personas sujeto de la acción humanitaria, **disminuye** la posibilidad de asegurar una **PRC** efectiva.
6. Las **capacidades, valores, y actitudes** de las **organizaciones y del personal humanitario** son factores clave en el desarrollo o limitación de la PRC. La dotación de recursos adecuados en términos de conocimientos-habilidades, políticas, tiempo y recursos económicos son determinantes para la PRC. Las actitudes del personal humanitario en relación a la PRC dependen de la solidez de los valores de las organizaciones humanitarias en las que trabajan.

*“Las organizaciones y sus trabajadores humanitarios que cuentan con una cultura de la pedagogía, la mediación e incorporan la paciencia como valor de trabajo, son más capaces de promover procesos efectivos de participación entre las poblaciones sujeto”.*

Organización humanitaria en Latinoamérica

## Conclusiones sobre la gestión de PRC

1. En la mayoría de los casos, la rendición de cuentas a las poblaciones sujeto se convierte en una herramienta para mejorar próximos programas humanitarios, **sin modificar sustancialmente las políticas y estrategias de la organización, ni asumir efectos correctores y compensatorios** en los proyectos en ejecución.
2. En aquellas organizaciones donde la PRC es más amplia y comprometida existe un **equilibrio en la toma de decisiones entre la población sujeto y la organización implementadora**, y, en menor medida, con la organización internacional canalizadora de fondos. En algunas ocasiones, este equilibrio no está exento de tensiones, ya que afecta directamente a la gestión del proyecto y requiere de un manejo cuidadoso de relaciones sociales e institucionales
3. La **falta de seguridad en la aprobación de fondos** incide negativamente en la participación de las poblaciones en el diseño de los programas humanitarios.
4. La **gestión integral de proyectos participativos**, incluida la gestión presupuestaria, es una forma avanzada con múltiples beneficios sociales para las poblaciones sujeto, que apenas está en fase embrionaria y experimental.
5. El **miedo a los conflictos que potencialmente puede generar** entre varios grupos de población, inhibe a las organizaciones humanitarias de tener una mayor apertura hacia la **participación presupuestaria** de las poblaciones sujeto.
6. La **“cultura del Marco Lógico”** de las organizaciones internacionales **puede ser la menos “lógica” desde el punto de vista de la antropología cultural** de las poblaciones sujeto de los programas de acción humanitaria. Esto se traduce en un desajuste grande en la forma de entender los programas humanitarios y la PRC en los mismos.
7. Las herramientas de PRC, con frecuencia, están diseñadas para poblaciones estables, haciéndolas **inadecuadas para los contextos donde la movilidad** de la población es muy alta.
8. La PRC se percibe esencialmente como una responsabilidad de las organizaciones humanitarias implementadoras y no como una responsabilidad recíproca horizontal, probablemente porque refleja que la **transferencia de toma de decisión**, el poder en definitiva, está aún lejos de ser transferido a las poblaciones locales y sus comités de gestión de la acción humanitaria.

### Recomendaciones sobre el concepto y enfoque de la PRC

1. Hacer un ejercicio de **conceptualización interna de la PRC** desde una perspectiva de la Participación Transformadora y hacer los ajustes organizativos necesarios que se deriven de ella.
2. Promover la PRC mediante procesos a largo plazo que generen **confianza** de las poblaciones sujeto con las organizaciones humanitarias. **Mantener las promesas realizadas** y no proyectar, en las fases de diagnóstico, valoración de necesidades y diseño del programa, expectativas que probablemente no se podrán cumplir, pues ello generará desconfianza, inhabilitando toda posibilidad de PRC efectiva posterior.
3. Avanzar hacia una PRC que implique la **transferencia de toma de decisión** hacia las poblaciones sujeto, sus comités y organizaciones comunitarias, de forma que se progrese hacia una PRC más horizontal y recíproca.

### Recomendaciones sobre cómo abordar los entornos de la PRC

1. Tomar **medidas proactivas y decididas que sean culturalmente sensibles** y diseñadas según los contextos específicos, para desbloquear gradualmente los múltiples factores culturales que, en muchos lugares, impiden la participación y rendición de cuentas, como son la exclusión cultural de las mujeres.
2. Contar con un **enfoque de sensibilidad a los conflictos** de forma que no se causen daños mayores a la comunidad. En contextos de conflicto social o armado, la PRC no es neutra y puede convertirse en una fuente adicional que alimente el conflicto o genere nuevas formas de conflicto.
3. Realizar una PRC extendida, adaptada y **contextualizada según** las realidades, necesidades e intereses de los diferentes **grupos sociales y de edad**: niños y adolescentes, jóvenes, personas adultas y mayores.
4. Analizar sistemáticamente y colectivamente las limitaciones y oportunidades que las nuevas técnicas de PRC *on-line* han puesto sobre la mesa debido al contexto COVID-19, y a partir de ahí **sistematizar nuevas metodologías que aseguren una PRC efectiva** y no discriminatoria, en función del acceso tecnológico. Los sistemas basados en internet deben desarrollarse con un enfoque comunitario y multipropósito. Estas nuevas formas de participación requerirán del desarrollo de modelos estructurados y evaluables, así como la puesta en marcha de modelos piloto que permitan un aprendizaje acelerado de los diferentes alternativas posibles.

## Recomendaciones sobre gestión organizativa e instrumental de la PRC

1. Desarrollar metodologías y herramientas de PRC basadas sobre una “Cultura de la Participación y Rendición de Cuentas” que abarquen todos los componentes institucionales: valores, políticas, estrategias, programas, proyectos y actividades.



La cultura de la PRC se tiene que dar en todos los niveles de la organización.

2. Diseñar los instrumentos para asegurar la PRC efectiva de las poblaciones sujeto desde un enfoque antropológico cultural específico de cada contexto poblacional.
3. Diseñar los procesos de PRC de forma específica para cada contexto humanitario y coordinarse entre las organizaciones humanitarias que actúan con una misma población, a fin de evitar duplicidades de procesos de PRC y confusión entre la población.

### GESTIÓN DE PERSONAL Y PRC



4. Cultivar sistemáticamente los **valores y competencias** que favorecen la cultura de la PRC, entre ellos: la profesionalidad, la transparencia, el enfoque pedagógico, la mediación social, la paciencia y la flexibilidad, y establecer mecanismos de monitoreo y **control de actitudes y desempeño profesional en lo relativo a PRC**. Controlar los “factores higiénicos”<sup>9</sup> para asegurar la PRC efectiva, en particular, el conocimiento de la cultura y lenguas locales y una actitud empática por parte del personal humanitario.
5. Promover activamente las experiencias de **gestión comunitaria de proyectos, incluida la gestión presupuestaria**, dentro de un marco de gestión definido, con indicadores de control, eficiencia e impacto.
6. Acordar un **marco coherente de parámetros sobre los que realizar la rendición de cuentas** que incluya, al menos: principios humanitarios, asignaciones presupuestarias, eficiencia (relación coste-beneficio), implementación de actividades programadas y calidad de implementación (estándares de calidad).
7. Contar con un **catálogo de las diferentes herramientas prácticas de PRC** que se apliquen y adapten a sus contextos específicos.
8. Siendo la PRC un asunto que se enraíza con los valores y enfoque de trabajo de las organizaciones, todas las organizaciones humanitarias deberían **involucrar a sus órganos de gobierno y directivos** de forma más activa en la PRC.
9. Conectar más claramente **transparencia, PRC y reputación institucional**, de forma que la PRC se convierta en una **escala de valoración de la eticidad, fiabilidad y eficiencia** de las organizaciones humanitarias.

## RECOMENDACIONES PARA LAS ENTIDADES HUMANITARIAS INTERNACIONALES Y AGENCIAS FINANCIADORAS | 6.2

1. Contar con una **competencia y capacidad esencial en temas humanitarios**, a fin de asegurar que su solidaridad se articula en base a programas humanitarios de calidad.
2. Aumentar su **flexibilidad** hacia las organizaciones humanitarias locales de forma que se puedan **acomodar los resultados de la PRC**, en términos de reasignación de prioridades, presupuestos y formas de implementar los programas, incluidos los plazos involucrados.

<sup>9</sup> Los “factores higiénicos” son aquéllos que su existencia es condición *sine qua non* para la realización efectiva de la PRC, pero que su mera existencia no la favorece.

3. Que los programas cuenten con **líneas presupuestarias específicas** de apoyo a la PRC que se enmarquen en **apoyos sistemáticos institucionales**, de forma que haya una política, estrategia y operativa de PRC institucionalizada y que forme parte de la cultura organizacional.
4. Posibilitar una **reasignación presupuestaria ágil** basada en procesos sólidos de PRC, para poder reorientar los programas según las necesidades, prioridades y contextos de la población sujeto en cada momento. Para ello, las agencias financiadoras, las entidades internacionales receptoras de los fondos y las entidades implementadoras debería acordar un marco ágil y transparente para poder hacer estas reasignaciones presupuestarias.
5. Continuar promocionando programas estratégicos que permitan a las organizaciones locales una **mayor predictibilidad** de los fondos a los que pueden acceder.
6. La **valoración de programas humanitarios** debe contener aspectos detallados sobre PRC, derivados de este estudio.

### Recomendación final

Se debe evolucionar hacia una PRC:

- ▶ **Transformadora:** basada en el enfoque de derechos, dignidad y empoderamiento de las poblaciones.
- ▶ **Integrada:** que integre la participación y la rendición de cuentas como partes de un mismo proceso.
- ▶ **Inclusiva:** que tenga en cuenta a todos los grupos poblacionales en sus contextos específicos.
- ▶ **Localizada:** desarrollada desde lo local y con protagonismo y liderazgo local.
- ▶ **Triangular:** involucrando a poblaciones sujeto, organizaciones humanitarias y autoridades competentes.
- ▶ **Corresponsable:** donde cada parte asume su responsabilidad en la gestión integral del programa y existe una corresponsabilidad entre las partes.
- ▶ **Consecuente:** donde se asumen las consecuencias que la PRC tenga en lo político, estratégico y estructural.

En base al modelo utilizado para valorar las prácticas en materia de PRC y teniendo en cuenta los hallazgos y conclusiones obtenidos en el estudio, se propone un modelo para poder mejorar las prácticas de PRC y realizar un monitoreo de calidad de las mismas.

Este modelo es una propuesta inicial a desarrollar por el conjunto de organizaciones humanitarias involucradas en este proceso.

Esta herramienta está concebida para su uso compartido por las organizaciones humanitarias tanto locales-nacionales como internacionales.

**Parámetros, componentes y elementos.** Se sigue un esquema similar al utilizado para la valoración de prácticas actuales de PRC en el ámbito de la acción humanitaria vasca.

Está estructurado en tres grandes parámetros:

1. Concepto
2. Contexto
3. Gestión

Que a su vez se desglosan en los siguientes componentes:

1. Concepto. Concepto integrado de PRC
2. Contexto
  - ▶ Contexto cultural de la población
  - ▶ Entorno socio-político y humanitario
  - ▶ Contexto cultural de las organizaciones humanitarias
3. Gestión
  - ▶ Políticas y estrategias
  - ▶ Herramientas prácticas
  - ▶ Implicaciones institucionales

**Parámetros, Indicadores y Valoración.** Los parámetros se valorarán según las tablas definidas en la hoja *Excel en Anejo 2*.

Se añade un mecanismo simple de chequeo de calidad de la PRC basado en la recomendación final de este informe. (*Ver Anejo 2 para su aplicación*).

# ACRÓNIMOS | ANEJO 1

|                   |                                                                            |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| eLankidetzta-AVCD | Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo                            |
| CAAPs             | Commitments on Accountability to Affected People/Populations               |
| CAE               | Comunidad Autónoma de Euskadi                                              |
| CEDAW             | Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women |
| DAC               | Development Assistance Committee                                           |
| IASC              | Inter-Agency Standing Committee                                            |
| LGBTI             | Lesbianas, Gays, Bisexuales, Transgénero, Intersexuales                    |
| OCDE              | Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos                |
| PRC               | Participación y Rendición de Cuentas                                       |
| RC                | Rendición de Cuentas                                                       |
| WHS               | World Humanitarian Summit                                                  |

## HERRAMIENTAS EXCEL DE VALORACIÓN DE PRC | ANEJO 2

En documento separado.

## METODOLOGÍA | ANEJO 3 y 3.1

En documentos separados.

