



Tsunagu

Informe final

Evaluación externa:
Rendición de cuentas ante las
Poblaciones Afectadas (RPA) en los
procesos de Start Fund y Start Fund
Projects

Diciembre de 2023

De: Tsunagu B.V.

Angelica Fleischer

Kate Cummings

Mira Gratier

Alexandra Horowitz

Descargo de rendición de cuentas

Las opiniones expresadas en la evaluación no representan necesariamente las opiniones de Start Fund o de Start Network.

Agradecimientos

Tsunagu desea reconocer el apoyo y la participación de ActionAid (Nigeria), Plan International (Camerún) y CADENA en coordinación con ASECSA (Guatemala) para facilitar la recopilación de datos a nivel comunitario. El compromiso de Start Fund de navegar por los procedimientos administrativos permitió a Tsunagu integrar la perspectiva de la comunidad. Por último, la participación activa de los participantes en los debates de los grupos focales y las entrevistas en los hogares contribuyó a basar esta evaluación en las experiencias y perspectivas de las personas.

Índice

Resumen ejecutivo	5
Recomendaciones	7
Introducción	10
Metodología	10
Limitaciones	12
Hallazgos	13
Rendición de Cuentas ante las Poblaciones Afectadas en los proyectos de Start Fund	14
Mecanismos de quejas y comentarios	16
Intercambio de información y comunicación	20
Temas emergentes sobre la rendición de cuentas en acción	27
Contexto de respuesta	27
Confianza en los líderes y comités comunitarios	28
El gobierno como actor clave en la rendición de cuentas	29
Proyectos de respuesta y anticipación	29
Desafíos del programa Start Fund: duración y financiación	30
Perspectivas de la AAP en las ONG locales, nacionales e internacionales	32
Rendición de cuentas en los procesos de Start Fund	35
Oportunidades para mejorar la AAP a través del modelo de los Hubs	38
CONCLUSIÓN	39
Bibliografía	41
apéndices	43
Anexo 1. Preguntas de evaluación	43
Anexo 2: Teorías del cambio de Start Network y Start Fund	44
Teoría del cambio de Start Fund	44
Anexo 3: Puntuaciones métricas de rendición de cuentas	45
Anexo 4: Estudios de casos de países	48

Lista de Figuras

Figura 1. Metodología de evaluación	11
Figura 2. Subpuntuaciones del Métrico de Rendición de Cuentas.....	15
Figura 3. Cronogramas comunitarios (grupos de mujeres).....	21
Figura 4. Participación durante el ciclo del proyecto	22
Figura 5. Escalera de participación a partir de entrevistas en hogares	24
Figura 6. Icono clave para el ejercicio de participación y clasificación	25
Figura 7 Clasificación de participación e influencia del país 1.....	25
Figura 8. Ranking de participación e influencia del País 2	26

Lista de Tablas

Tabla 1. Indicadores del sistema de quejas y comentarios.....	16
Tabla 2. Canales de CFM.....	17
Tabla 3 Canales y uso de CFM	19
<i>Tabla 4. Tipos de participación</i>	<i>22</i>
Tabla 5. Puntuaciones medias métricas de rendición de cuentas en proyectos de respuesta y anticipación	30
Tabla 6. Indicadores de rendición de cuentas en proyectos de respuesta y anticipación.....	30
Tabla 7. Puntuaciones medias de la métrica de rendición de cuentas para ONGI y ONGLN	32
Tabla 8. Indicadores de rendición de cuentas en proyectos de ONGI y ONGLN	33

Siglas

AAP	Rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas (Accountability to Affected Populations)
CFM	Mecanismo de quejas y comentarios (Complaints and Feedback Mechanism)
DGF	Debate del grupo focal
ONGI	Organización no gubernamental internacional
EIC	Entrevista a informante clave
ONGLN	Organización no gubernamental local y nacional
ONG	Organización no gubernamental
PDM	Seguimiento posterior a la distribución (Post-distribution Monitoring)

Resumen ejecutivo

Esta evaluación independiente evalúa cómo los miembros de Start Network integran los principios y prácticas de la Rendición de Cuentas ante las Poblaciones Afectadas (AAP) en los proyectos de Start Fund, que tienen una duración de 45 o 60 días. Examina cómo los plazos de Start Fund, que hacen hincapié en la acción humanitaria temprana y rápida, afectan al trabajo de la AAP, y si las ONG locales y nacionales (ONGLN) difieren de las organizaciones internacionales (ONGI) en sus enfoques de rendición de cuentas. También busca identificar otras variables que pueden afectar a la AAP, entre ellas los diferentes contextos y si el proyecto se clasificó como de respuesta o de anticipación. También se exploran las oportunidades para mejorar la AAP a través del modelo de Hubs de Start Network.

Para investigar estas cuestiones, los evaluadores desarrollaron una «métrica de rendición de cuentas» que se basa en las propuestas e informes de proyectos para calificar la adhesión de los proyectos de las agencias miembros a las directrices de la AAP de Start Fund. También realizaron una revisión documental, entrevistas con informantes claves (EIC) con una variedad de partes interesadas, actividades participativas de recopilación de datos con comunidades en tres países y una revisión de los procesos y procedimientos de Start Fund.

Al evaluar el cumplimiento de las normas de rendición de cuentas de Start Fund, ninguna característica de un proyecto u organización surgió como indicador del éxito. Solo se observaron diferencias modestas entre los proyectos de anticipación y respuesta, el contexto y el tipo de crisis no predijeron el desempeño de un miembro, y las ONGLN y las ONGI mostraron niveles de rendimiento similares. Sin embargo, este componente de evaluación se basó exclusivamente en lo que podía medirse a través de la documentación de Start Fund. La revisión documental, las EIC y las actividades participativas de recopilación de datos, que ampliaron la perspectiva de la evaluación más allá de la documentación del proyecto, indicaron que las agencias miembros adoptaron buenas prácticas que no se reflejaron en su comunicación con Start Fund. En particular, el enfoque de una organización con respecto a la participación comunitaria (por ejemplo, los esfuerzos concertados para capacitar al personal de primera línea en las habilidades sociales necesarias para comunicarse de manera efectiva y empática, o la inversión en una comunicación bidireccional regular con las personas afectadas) surgió como un factor clave para que las comunidades consideraran que una organización debía ser responsable ante ellas. La comunicación bidireccional oportuna y personalizada es un componente esencial de la confianza y la participación significativa. Por esta razón, y dado que los informes de Start Fund no requieren que las agencias miembros detallen estas actividades, una mayor investigación sobre este aspecto de la rendición de cuentas (y cómo los financiadores pueden alentarla) podría ser fructífera para Start Fund.

La evaluación mostró que el corto plazo de los proyectos respaldados por Start Fund obstaculizó en cierto modo los esfuerzos hacia la AAP y, en particular, la participación de muchos miembros. Las EIC dijeron que tenían dificultades para utilizar, por ejemplo, un proceso de diseño participativo dado el requisito de comenzar la implementación en un plazo de siete días. Y si bien la revisión documental y la recopilación de datos a nivel comunitario sugieren que muchas comunidades prefieren la interacción cara a cara, algunas EIC dijeron que tuvieron una interacción menos directa con las personas durante los proyectos respaldados por Start Fund que en otros debido a las limitaciones de tiempo de los proyectos. La necesidad de predeterminedar las intervenciones también puede dejar poco margen para que las poblaciones afectadas influyan en la programación y, de hecho, la mayoría de las actividades de participación entre los miembros consistieron en consultas limitadas a un número selecto de representantes de la comunidad. Las limitaciones de tiempo también impidieron que los miembros hicieran un seguimiento con las comunidades más allá del monitoreo posterior a la distribución, aunque durante la recopilación de datos con las comunidades, los participantes expresaron su satisfacción por la oportunidad de compartir sus puntos de vista, lo que a su vez proporcionó información valiosa para las organizaciones.

El cien por cien de los proyectos evaluados tenían un mecanismo de quejas y comentarios (CFM) con múltiples canales. Al mismo tiempo, no todos los miembros entienden lo que constituye una queja o un comentario, lo que lleva a algunos proyectos a no comunicar ninguna queja y a otros a presentar muchas quejas cuando la mayoría eran preguntas sobre la selección de los beneficiarios. Las EIC también señalaron un estigma general en torno a la comunicación a los donantes de que su proyecto había recibido un gran número de quejas. Varias EIC describieron la participación en intercambios informales, como en el sitio de distribución o por teléfono, con miembros de la comunidad, pero no todos consideraron que esas interacciones formaran parte del CFM. Con frecuencia, estos intercambios se describían como esfuerzos para resolver un problema individual: una labor crítica de rendición de cuentas que tal vez no se reflejara en la presentación de informes. La métrica de rendición de cuentas no reflejó ni las actividades formales ni informales de intercambio de información y comunicación porque este pilar de la rendición de cuentas no se analiza en los formularios de presentación de informes de Start Fund, aunque ocupa un lugar destacado en sus directrices. Se puede consultar a los miembros de Start Network sobre cómo podrían informar sobre estas actividades esenciales de rendición de cuentas sin aumentar su carga administrativa.

Una brecha significativa en casi todos los proyectos, y en todas las actividades relacionadas con la AAP, es la inclusión de subgrupos de población, como las personas mayores y las personas con discapacidades, a la hora de solicitar información en los momentos clave del ciclo del proyecto y seleccionar los canales de comunicación. Los miembros mencionaron los esfuerzos para incluir y representar a las mujeres más que

a otros subgrupos, aunque hubo una comprensión limitada de las diferencias intragrupo y las implicaciones para la AAP.

Este informe recomienda que Start Fund examine cómo puede mejorar sus operaciones para integrar mejor los principios de la AAP, incluida la forma en que la duración del proyecto y las limitaciones de financiación afectan a los compromisos de la AAP. Sugiere dejar de centrarse en el tipo de organización para analizar otros indicadores de rendición de cuentas y promover una cultura de aprendizaje equilibrada con la conformidad, en lugar de eclipsarse por él. Se alienta a Start Fund a revisar sus requisitos de orientación y propuesta de la AAP para priorizar la participación de la comunidad durante todo el ciclo del proyecto, centrándose en la participación de los subgrupos de población. A mayor escala, Start Fund podría desempeñar un papel de convocatoria, reuniendo a los donantes humanitarios para considerar cómo los esfuerzos colectivos a nivel de financiación pueden permitir a las agencias involucrar a las comunidades y otras partes interesadas locales en la toma de decisiones. Esta podría ser una oportunidad para explorar adaptaciones radicales en la forma en que se proporciona la financiación y la forma en que se fortalece la AAP.

Recomendaciones

Reflexión interna sobre cómo el modelo de Start Fund puede permitir la implementación de los principios de la AAP.

- **Teniendo en cuenta las barreras para la AAP creadas por la corta duración de los proyectos y los hitos específicos** (por ejemplo, empezar en un plazo de siete días), ¿cómo puede Start Fund mantenerse cimentado en su misión y valores, pero al mismo tiempo ser adaptable?
- Más allá de centrarse en el tipo de organización, **¿cuáles son las características de implementación que empoderan a las comunidades y alinean la asistencia humanitaria con sus preferencias?** ¿Cómo se pueden integrar estas características de manera consistente en la implementación del proyecto?
- ¿Hasta qué punto **los umbrales de financiación asociados con el marco de diligencia debida escalonado de Start Network afectan a la capacidad de los miembros para desarrollar los sistemas y las capacidades necesarios para cumplir con los estándares de la AAP y captar el aprendizaje para informar la calidad de la respuesta?** ¿Afecta esto de manera desproporcionada a los miembros con umbrales de financiación más limitados, en particular a las ONGLN?
- **Desarrollar un modelo lógico para la AAP en los proyectos de Start Fund** a fin de articular los insumos necesarios para promover la AAP y hacer un seguimiento del progreso en **el logro de los resultados.**

Promover una cultura de aprendizaje

- **Compartir los resultados de esta evaluación con los miembros de Start Network** y solicitar comentarios sobre lo que Start Fund podría hacer de manera diferente. **Reunir a otros donantes humanitarios para analizar estos hallazgos** e identificar acciones prácticas que puedan fomentar la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas.
- **Identificar los recursos y herramientas a los que los miembros pueden acceder** para mejorar los enfoques de rendición de cuentas. Esto podría incluir ejemplos de evaluaciones de los canales de comunicación, conjuntos de preguntas de evaluación de necesidades sobre el lenguaje y la alfabetización, o métodos participativos en proyectos a corto plazo.
- Considerar cómo **compartir los comentarios de los comités de selección de proyectos** para promover el aprendizaje y el desarrollo de capacidades entre los miembros (**especialmente dentro de los Hubs de Start Network** y para los miembros más nuevos) y sus socios a largo plazo.
- **Revisar las orientaciones de intercambio de aprendizaje** para incluir intercambios temáticos centrados en la AAP y adaptar las preguntas para centrarse en la identificación de soluciones a los aspectos más desafiantes de la AAP.

Procesos de Start Fund:

- **Actualizar las directrices de la AAP y otros procesos de Start Fund** teniendo en cuenta las principales conclusiones de esta evaluación de Start Fund y los resultados de la reflexión interna entre los miembros. Las recomendaciones específicas para las propuestas y los formatos de informes se describen en los hallazgos detallados sobre los procesos de Start Fund.
- **Explorar si las propuestas podrían financiarse sin una lista de actividades predefinidas.** La financiación podría proporcionarse en función de un conjunto de resultados o determinarse en función de la evaluación de un socio del tipo y la escala de las necesidades en relación con su capacidad. Los sectores de intervención podrían proponerse sin una lista detallada. Este cambio permitiría definir las actividades y los enfoques en coordinación con la comunidad una vez que se reciban los fondos.
- **Considerar cómo crear incentivos para que los miembros inviertan de manera más explícita en actividades y personal significativas de la AAP,** por ejemplo, mediante una línea presupuestaria designada en las propuestas o informes, o emitiendo directrices sobre qué costos relacionados con la AAP pueden declararse como costos del proyecto en lugar de costos de apoyo.

Oportunidades del modelo de Hubs de Start Network

- **Identificar las sinergias con las iniciativas lideradas localmente en colaboración con los Hubs de Start Network** para desarrollar definiciones más contextuales y operativas de la AAP que tengan en cuenta la perspectiva local. La presencia geográfica de los Hubs crea condiciones únicas para acelerar las conexiones y la colaboración con nuevas redes.
- Cuando proceda, basar **las acciones de aprendizaje a nivel de los Hubs de Start Network, al tiempo que se promueve el aprendizaje entre Hubs**. Al comprender mejor cómo los proyectos finalizados y en curso pueden informarse mutuamente, los miembros de los Hubs están en una buena posición para aplicar estos conocimientos a cuestiones como las preferencias de la comunidad por los CFM y los enfoques prácticos para garantizar la accesibilidad de los CFM para los subgrupos de población.

Introducción

Start Fund es uno de los mecanismos de financiación de Start Network que apoya las crisis de pequeña y mediana escala y con financiación insuficiente a través de su red de más de 80 organizaciones no gubernamentales (ONG) locales, nacionales e internacionales. La Teoría del Cambio (TdC) de Start Network incluye la Rendición de Cuentas ante las Poblaciones Afectadas (AAP) como parte de sus resultados a nivel de sistemas y destaca la acción humanitaria dirigida a nivel local como una vía clave hacia la rendición de cuentas. La TdC de Start Fund refuerza la importancia de garantizar que las poblaciones afectadas informen sobre la acción humanitaria y que los comentarios de las personas contribuyan a una programación humanitaria de calidad.

Esta evaluación externa e independiente evaluó en qué medida los miembros de Start Network incorporaron los principios de rendición de cuentas y las buenas prácticas en la programación respaldada por Start Fund, específicamente a la luz de los rápidos plazos de 72 horas entre la generación de alertas y la selección del proyecto, y de 45 días o 60 días para la implementación del proyecto (en el *Anexo 1 se enumeran las preguntas de evaluación*). Además de evaluar el nivel general de rendición de cuentas, se evaluaron las diferencias entre los enfoques de la AAP en los proyectos de respuesta humanitaria de Start Fund y los proyectos de anticipación. Por último, la evaluación exploró las diferencias entre las ONGLN y las ONGI en sus enfoques de la rendición de cuentas y las oportunidades teóricas para mejorar la AAP a través del modelo de los Hubs de Start Network.

Como resultado de una investigación encargada por Start Fund en 2017, se elaboró una nota de orientación sobre rendición de cuentas y protección de Start Fund, en la que se define la AAP como:

«el proceso de usar el poder de manera responsable: tener en cuenta y hacer que las diferentes partes interesadas rindan cuentas, principalmente aquellas que se ven afectadas por el ejercicio de dicho poder».

Esta evaluación se centró en tres elementos de la rendición de cuentas, tal como se destaca en las orientaciones de Start Fund:

- Participación
- Intercambio de información y comunicación
- Mecanismos de quejas y comentarios

Metodología

Dada la variedad de respuestas humanitarias y la diversidad de las poblaciones afectadas, la evaluación utilizó un enfoque realista. Una perspectiva realista reconoce que no existe una forma única de implementar los principios de la AAP, y que los enfoques deben variar entre los contextos de respuesta y a nivel intercomunitario e intracomunitario.

Se utilizaron métodos cualitativos y cuantitativos (*Figura 1*) para recopilar los datos. Las transcripciones de las EIC a nivel de país se codificaron con Dedoose y las EIC a nivel mundial se analizaron en una matriz estructurada de toma de notas. Los datos cuantitativos se analizaron con Microsoft Excel. Para los hallazgos, la información se trianguló a partir de las EIC, la recopilación participativa de datos con las comunidades, la revisión de los documentos del proyecto, el desarrollo de una métrica de rendición de cuentas y una revisión documental de los procesos y procedimientos de Start Fund.

Se seleccionaron cincuenta y cinco proyectos de los implementados y completados entre julio de 2022 y octubre de 2023 (consulte el volumen II para ver la lista de proyectos). Esto incluyó todos los proyectos implementados por ONGLN durante este período (excluyendo una organización). La lista completa de proyectos de ONGI financiados durante este período se estratificó por tipo (respuesta o anticipación) y, a continuación, los proyectos se seleccionaron al azar para su inclusión en la evaluación.



Figura 1. Metodología de evaluación

Se revisaron las propuestas e informes para cada proyecto y se codificó el contenido de cada documento para producir una métrica de rendición de cuentas (consulte el volumen II para ver la metodología). Para las EIC se seleccionó un subconjunto de 14 proyectos (siete ONGLN y siete ONGI), que representaban una variedad de características (puntuación baja frente a alta en la métrica de rendición de cuentas;

proyectos de anticipación frente a proyectos de respuesta; respuestas a los peligros naturales y provocados por el hombre), con personal a nivel de proyecto que tenía conocimientos de implementación (Volumen II para las guías de EIC). Tres de estos proyectos fueron seleccionados para debates de grupos focales (DGF) y entrevistas familiares con miembros de las comunidades afectadas (volumen II para la metodología de recopilación de datos). Se obtuvo el consentimiento de todas las EIC, los participantes del DGF y las entrevistas familiares. Todos los datos recopilados son confidenciales y se han anonimizado para su inclusión en este informe.

La revisión documental de los procesos de Start Fund incluyó 23 documentos. Se entrevistó a cuatro miembros del personal de Start Fund con conocimientos sobre la programación y las prácticas de rendición de cuentas de Start Fund, y dos miembros destacados de los Hubs de Start Network que conocían el modelo de los Hubs compartieron ideas sobre la AAP y las oportunidades para integrar las prácticas relevantes en los Hubs.

Declaración de identidad

El equipo de consultores tiene su sede en el norte global y tiene experiencia como implementador y financiador de programas humanitarios. Se utilizó la reflexión individual y grupal para identificar nuestros sesgos y garantizar que los hallazgos y recomendaciones se basaran en los datos de la evaluación.

Limitaciones

Métrica de rendición de cuentas: la métrica se calcula en función del contenido incluido en los informes, y sus indicadores dependen del grado en que se puede medir la AAP a través de los informes de Start Fund. Por lo tanto, las puntuaciones podrían verse influenciadas por la calidad de la redacción y el alcance de los documentos del proyecto de Start Fund. La metodología de cálculo redujo el efecto de esta limitación: los puntos se asignaron en función de si el contenido cumplía con los criterios pertinentes de la AAP y no en función de la calidad de la información. Las limitaciones se describen detalladamente en la metodología (véase el volumen II).

Recopilación de datos a nivel comunitario: Se realizaron seis entrevistas con DGF y 11 entrevistas domiciliarias en Camerún, Nigeria y Guatemala. Estos países fueron seleccionados porque representaban diferentes contextos de respuesta y habían completado recientemente la implementación del proyecto. En un principio, se seleccionaron dos proyectos de ONGI y dos proyectos de ONGLN. Sin embargo, la recopilación de datos con una ONGLN en la Franja de Gaza se canceló debido a la crisis que comenzó en octubre. A petición de la segunda ONGLN, la comunidad del proyecto pasó a ser una comunidad de proyectos cuya ejecución estuvo a cargo de un subbeneficiario de una ONGI. Los grupos focales estaban separados por género y las entrevistas en los hogares se dirigieron a personas mayores, personas con

discapacidades o mujeres que no podían participar en los DGF. La participación fue voluntaria y se solicitó el consentimiento de todos los participantes.

Cada ONG contrató a coordinadores externos para reducir el nivel de sesgo de discapacidad social. Los coordinadores participaron en una formación que incluyó los conceptos básicos de la facilitación, la metodología participativa y las estrategias para discutir con sensibilidad los eventos traumáticos. El personal del proyecto de cada organización apoyó a los coordinadores para que se pusieran en contacto con los líderes comunitarios para organizar la recopilación de datos; por lo tanto, los comentarios de las comunidades podrían haber estado influenciados por una correlación percibida entre proporcionar comentarios positivos y la posibilidad de recibir asistencia en el futuro. Además, los participantes para la recopilación de datos comunitarios deberían haber sido seleccionados al azar por cada ONG. Sin embargo, esto no fue posible debido al corto plazo para la recopilación de datos y a la disponibilidad de posibles participantes.

Oportunidades para los Hubs de Start Network: Solo fueron posibles dos entrevistas con miembros de los Hubs debido al número limitado de EIC y a una evaluación continua centrada específicamente en el modelo de los Hubs de Start Network.

Conceptos como la confianza y la dignidad, que son fundamentales para la AAP, fueron difíciles de explorar a fondo mediante la recopilación de datos a nivel comunitario debido al tiempo limitado para capacitar a los coordinadores sobre cómo hacer estas preguntas, así como a la presencia del personal de la ONGI durante la **recopilación de datos.**

Hallazgos

Para Start Fund, la rendición de cuentas es un principio rector que está bien integrado en los sistemas y procesos del Fondo. Partiendo de esta base, una revisión de las propuestas e informes de los proyectos proporcionó información útil sobre cómo los tres elementos básicos de la rendición de cuentas (participación, intercambio de información y comunicación y CFM) se ponen en práctica en la programación de respuesta y anticipación.

El compromiso de ser responsables ante las poblaciones afectadas está claramente incorporado en las TdC de Start Network y Start Fund (*Anexo 2*). Si bien la AAP se menciona en todas las TdC, las actividades o aportaciones necesarias para garantizar la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas a menudo solo se refieren a la acción humanitaria dirigida a nivel local. Sin embargo, esta evaluación encontró que el liderazgo local es un aspecto de la AAP y que se requieren otras acciones fundamentales para garantizar la AAP en todos los proyectos. **La actualización del índice de la TdC de Start Fund o la creación de un modelo lógico independiente**

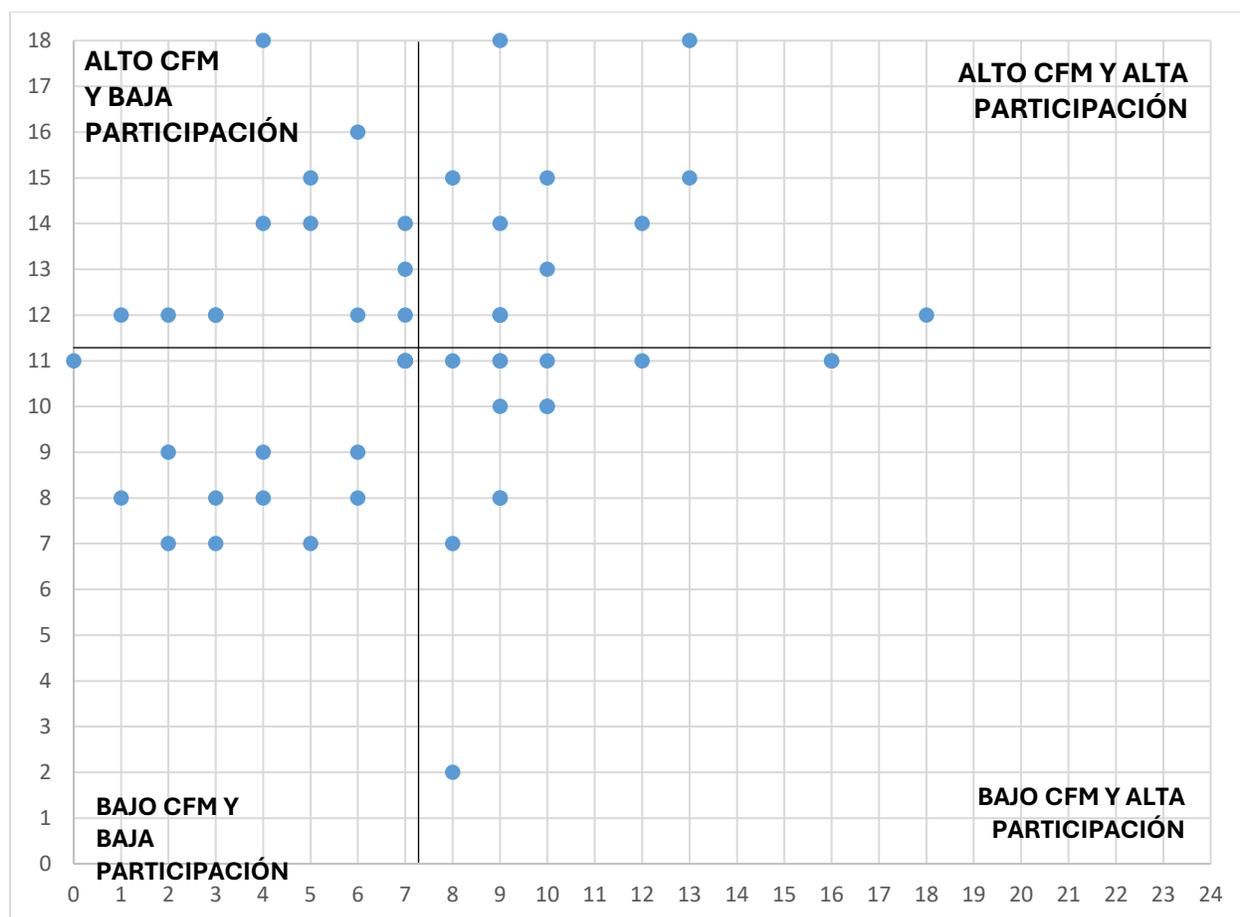
para la AAP podrían ayudar a aclarar los insumos necesarios para promover la AAP y hacer un seguimiento del progreso en el logro de los resultados.

Rendición de Cuentas ante las Poblaciones Afectadas en los proyectos de Start Fund

Los miembros de Start Network tuvieron diferentes niveles de logro al implementar aspectos clave de las orientaciones de la AAP de Start Fund. La Métrica de Rendición de cuentas desglosa los elementos de la rendición de cuentas y revela el grado en que se aplican los requisitos y principios de Start Fund en cada proyecto. La distribución de los proyectos indica que los miembros tuvieron diferentes niveles de logro al implementar los elementos clave de las orientaciones de la AAP de Start Fund. Si bien se han logrado avances desde la última evaluación centrada en la rendición de cuentas en 2017, en particular en relación con la sistematización de los mecanismos de quejas y comentarios, la participación de la población afectada se informó con menos frecuencia. En particular, los subgrupos de población clave no se incluyeron sistemáticamente durante el ciclo del proyecto.

Para visualizar el grado en que los proyectos implementaron las directrices clave de la AAP, se trazaron las subpuntuaciones de participación y uso de los CFM para cada proyecto (Figura 2). La línea negra indica la puntuación media (7,3 para la participación y 11,3 para el sistema de CFM), que se utiliza como límite indicativo de rendimiento. El área de la parcela se dividió en cuatro cuadrantes con una categorización de alta o baja para cada categoría. Cada proyecto puede evaluarse en función de su posición en relación con la media y el máximo de cada categoría (18 para el sistema y el uso del CFM y 24 para la participación), lo que facilita la identificación de las oportunidades de aprendizaje.

Figura 2. Subpuntuaciones del Métrico de Rendición de Cuentas



Los puntajes métricos se alinearon en gran medida con los hallazgos de las EIC. Se observaron algunas excepciones: varias EIC proporcionaron información que difería del informe del proyecto, en la mayoría de los casos relacionada con el número y el tipo de canales utilizados en los CFM. En otros casos, los miembros no habían completado la sección del informe sobre la participación comunitaria y las EIC completaron la información que faltaba. La métrica fue útil para resaltar cómo se puede aplicar una «lente de rendición de cuentas» a la lectura de propuestas e informes, considerando específicamente los diferentes elementos individualmente y luego como parte de un todo dentro del contexto del proyecto. Si bien existen limitaciones en la lectura de los informes, a menudo son la interfaz principal entre los financiadores y los beneficiarios, lo que indica la importancia de solicitar los puntos de datos más informativos y utilizar los informes como una oportunidad de aprendizaje en lugar de un ejercicio de cumplimiento.

Mecanismos de quejas y comentarios

Ha habido un progreso significativo con el uso de sistemas formales de quejas y comentarios desde que la evaluación anterior se centró en la rendición de cuentas en 2017 (Tabla 1).

Tabla 1. Indicadores del sistema de quejas y comentarios

Indicador	2017	2023
Comunicar el uso de sistemas formales de quejas y comentarios	55 %	100 % (n=55)
Comunicar el uso de comentarios o quejas para adaptar el programa	18 %	59 % (n=20/34 proyectos que recibieron quejas)
Lenguaje considerado en el diseño del CFM	-	18 % (n=10)
Accesibilidad para personas con discapacidades integrada en el CFM	-	24 % (n=13)

La adopción de los CFM está firmemente establecida en las políticas organizacionales, pero los hallazgos de las EIC y las revisiones de las propuestas e informes indican que estos sistemas a menudo se desarrollan en función de los procedimientos organizativos y no se adaptan al contexto de respuesta. Además, las propuestas con frecuencia contienen contenido genérico y rara vez hacen referencia al uso de sistemas de CFM efectivos basados en experiencias pasadas o conocimientos específicos de las comunidades. Esto representa una **oportunidad para utilizar el modelo de los Hubs de Start Network como repositorio para aprender de las respuestas anteriores sobre las preferencias de la comunidad por los CFM y los enfoques prácticos para hacer que los CFM sean accesibles para los subgrupos de población**.

De las propuestas revisadas:

- El dieciocho por ciento (n=10) de los proyectos mencionaron los idiomas locales como una consideración al desarrollar su sistema de CFM. Como no todos los proyectos se implementan en contextos caracterizados por altos niveles de diversidad lingüística, se revisó un subconjunto de 24 proyectos en los que es probable que haya diversidad lingüística y las referencias al idioma fueron ligeramente superiores, con un 21 por ciento (n=5).
- El veinticuatro por ciento (n=13) de los proyectos mencionaron la accesibilidad para las personas con discapacidades al establecer los CFM. Teniendo en cuenta que más del 75 por ciento de los proyectos revisados especificaban que incluirían **a personas con discapacidades o personas mayores, parece haber una desconexión entre los procesos utilizados para desarrollar los CFM y el nivel de consulta con los subgrupos de población clave.**

Canales de comunicación

Los miembros de Start Network informaron que utilizaban un promedio de cuatro canales de comunicación, y un poco más de la mitad de los proyectos (55 por ciento, n=30) seleccionaron canales de comunicación que se ajustaban a la combinación de características descritas en la Nota de orientación sobre rendición de cuentas de Start Fund:

- Accesible para personas que no saben leer y escribir
- Accesible para personas que no están incluidas en el proyecto
- Formal e informal
- Reactivo y proactivo
- Anónimo
- Presencial y remoto

La accesibilidad para las personas con discapacidades se midió por separado a través de la métrica de rendición de cuentas, ya que no existe un canal de comunicación único que sea accesible para las personas con discapacidades. Por ejemplo, si bien los mensajes de texto serían accesibles (sin ayuda) para personas con diferentes niveles de capacidad auditiva, no lo serían para personas ciegas.

Los canales de comunicación más utilizados fueron hablar con el personal (80 por ciento, n=44) y por teléfono (76 por ciento, n=42). *Los servicios de ayuda, las encuestas de salida y los mensajes de texto fueron los que se utilizaron con menos frecuencia (Tabla 2).*

Tabla 2. Canales de CFM

Canal	n	%
Hablar con el personal	44	80 %
Teléfono*	42	76 %
Buzón de quejas	37	67 %
Reunión	32	58 %
Encuesta de salida	21	38 %
Mesa de ayuda	20	36 %
Texto	17	31 %
Otros **	13	24 %

* Los teléfonos son tanto líneas directas exclusivas como números de teléfono del personal.

**Otros incluyen: correo electrónico, códigos QR, talleres sobre lecciones aprendidas, volantes, evaluaciones de capacitación, cartas escritas a la oficina, comités establecidos para recibir comentarios, consultas con líderes comunitarios, mostrar la información de contacto de los voluntarios locales y comentarios proporcionados durante las visitas de campo.

Las EIC informaron que las comunidades preferían la interacción cara a cara para los CFM, en particular a través de canales comunitarios:

...los voluntarios eran muy preferidos. Y realmente creen que cuando se lo digan a los voluntarios, todas sus quejas irán directamente a la organización.

Las EIC también señalaron que algunas comunidades prefieren los canales comunitarios debido a las normas culturales y a la preferencia por resolver los problemas entre ellas.

Ellos [las personas de las comunidades] están acostumbrados a abordar todas las quejas de la comunidad... por lo que perciben que los problemas se resuelven internamente y no se comparten con nadie externo.

La recopilación de datos a nivel comunitario también indicó que las personas preferían la interacción cara a cara, en particular con el personal de las ONG, o ponerse en contacto directamente con el personal a través de un número de teléfono. Las EIC informaron que la interacción directa con las comunidades suele ser menor en los proyectos de Start Fund, por lo que se **deben explorar con los miembros las barreras específicas para el uso de los canales presenciales.**

Otros desafíos incluyeron la suposición de que un subgrupo tendrá preferencias de comunicación uniformes, a pesar de la diversidad en sus características intragrupo, por ejemplo, que todas las mujeres, independientemente de su edad o ubicación, desean recibir información de la misma manera. Sin embargo, algunos miembros tenían una comprensión matizada de las preferencias:

Según las encuestas anteriores realizadas por la agencia principal, las beneficiarias prefieren dar su opinión durante las reuniones directas con los representantes de las ONG o a través de representantes de la comunidad, en lugar de utilizar el buzón de quejas o las llamadas telefónicas, mientras que en otras áreas las mujeres miembros de la comunidad prefieren el teléfono en lugar de otros canales. (extracto de la propuesta)

Se compartieron otros enfoques creativos para adaptar los canales de comunicación para los subgrupos, incluido el uso del juego para facilitar los comentarios de los niños:

En el caso del buzón de quejas, dos formatos: una hoja de papel en blanco y una escala con emojis de rostros en la que identifican lo que han sentido con respecto al proyecto, la cara feliz y la cara triste, la cara indiferente

Uso de quejas y comentarios

El sesenta y dos por ciento (n=34) de los proyectos informaron haber recibido comentarios o quejas que oscilaban entre un mínimo de uno y un máximo de 300 (Tabla 3). El personal de Start Fund hace un seguimiento de los proyectos que no informan de ninguna queja, pero no existe un proceso de aprendizaje formal relacionado con las quejas. De los 34 proyectos que informaron sobre el número de

comentarios o quejas, la media fue de 41 y la mediana de 10. Esto indica un alto nivel de variación en el volumen de comentarios y quejas comunicados.

Tabla 3 Canales y uso de CFM

Indicador	Todos los proyectos (N=55)
Número promedio de canales de CFM	4
Media: número total de quejas o comentarios	41
Mediana: número total de quejas o comentarios	10
Proyectos que cumplen con todos los requisitos de combinación de CFM	55 % (n=30)
Se recibieron comentarios o quejas sobre los proyectos que informaron	62 % (n=34)
Proyectos que informaron de su adaptación en función de los comentarios o quejas	59 % (n=20)

Las quejas y comentarios se clasificaron en cuatro categorías:

- Exclusión de las listas de beneficiarios/preguntas sobre los criterios de los beneficiarios
- Recomendaciones sobre los procesos de distribución
- Comentarios sobre la calidad/idoneidad de la asistencia
- Expresiones de agradecimiento

La mayoría de las quejas estaban relacionadas con los criterios de selección, lo que subraya la necesidad de que los organismos se dediquen a la difusión proactiva y eficaz de la información y a la comunicación bidireccional durante todo el ciclo del proyecto. Al mismo tiempo, es probable que este tipo de comentarios sea inevitable en los proyectos en los que se da prioridad a la asistencia de algunas personas. Los comentarios y las quejas relacionados con los procesos de distribución y la calidad y adecuación destacaron las necesidades que podrían haberse anticipado, por ejemplo, las entregas a domicilio para personas con discapacidades, los lugares más cercanos para canjear dinero en efectivo o cupones, o la variedad de tallas de ropa interior incluidas en los kits.

No había características comunes entre los proyectos que recibieron un número alto o bajo de quejas. Estas incluían tanto a ONGLN como a ONGI y una variedad de tipos de respuesta. El 59 por ciento (n=20) de los proyectos que recibieron quejas o comentarios a través de mecanismos formales informaron que habían adaptado las intervenciones del proyecto en función de la información proporcionada. Si bien este es un progreso desde la evaluación de 2017, cuando solo el 18 % de los proyectos informaron de adaptaciones, existe la oportunidad de considerar que todos los proyectos, incluso aquellos en los que las únicas preguntas son sobre los criterios de selección, deberían adaptarse de alguna manera. Por ejemplo, si bien es posible que

los criterios de selección no cambien, existe la oportunidad de adaptar los enfoques de intercambio de información para comunicar con mayor claridad los criterios e integrar los problemas específicos que se reciben a través del CFM. Los miembros tenían diferentes niveles de comprensión con respecto a la diferencia entre los comentarios y las quejas, y las EIC indicaban que las quejas se percibían como errores y que otros podían percibirlos como un desempeño deficiente. Es importante reducir los estigmas percibidos en torno a las quejas y los comentarios, sobre todo porque la información es útil para mejorar la respuesta.

*... promover experiencias de aprendizaje honestas. Creo que incluso **decir eso de un error es visto como una experiencia de aprendizaje**. Y eso es parte de ello: cambiar la semántica...*

Si bien los comentarios y las quejas nunca deben ser cero, es posible reducir las quejas relacionadas con los procesos de distribución o la calidad de la asistencia mediante consultas estratégicas con una amplia gama de personas afectadas como parte del diseño del proyecto.

Intercambio de información y comunicación

Los hallazgos sobre el intercambio de información son más limitados, ya que el contenido de las propuestas era con frecuencia genérico y el formato del informe no incluye preguntas sobre el intercambio de información. **La revisión del formato del informe para incluir una pregunta sobre las prácticas de intercambio de información podría aumentar la visibilidad de este aspecto clave de la rendición de cuentas.** El progreso se puede observar en un nivel: el 100 por ciento (n=55) de los proyectos informaron que proporcionaron a las comunidades información sobre la respuesta (un aumento con respecto al 56 por ciento en 2017), a través de múltiples canales (un aumento con respecto al 27 por ciento en 2017). Sin embargo, al igual que con la selección de canales CFM, los canales seleccionados para compartir información generalmente se basaron en la practicidad y no en las aportaciones de las poblaciones afectadas.

- El 16 por ciento (n=9) de los proyectos mencionaron el idioma como una consideración al determinar cómo compartir información.
- El 7 por ciento (n=4) mencionó la accesibilidad para las personas con discapacidades.

Hubo detalles limitados sobre las adaptaciones para compartir información para personas con discapacidades.

La perspectiva a nivel comunitario también indicó que el intercambio de información variaba entre los proyectos, y la mayoría de las personas informaron que la fecha y la hora de distribución eran el tipo de información más común que se recibía (*Figura 3, línea amarilla*). Sin embargo, en otros proyectos caracterizados por un alto nivel de

intercambio de información, hubo una comprensión más detallada del proceso de implementación (*Figura 3, línea verde*).

Figura 3. Cronogramas comunitarios (grupos de mujeres)

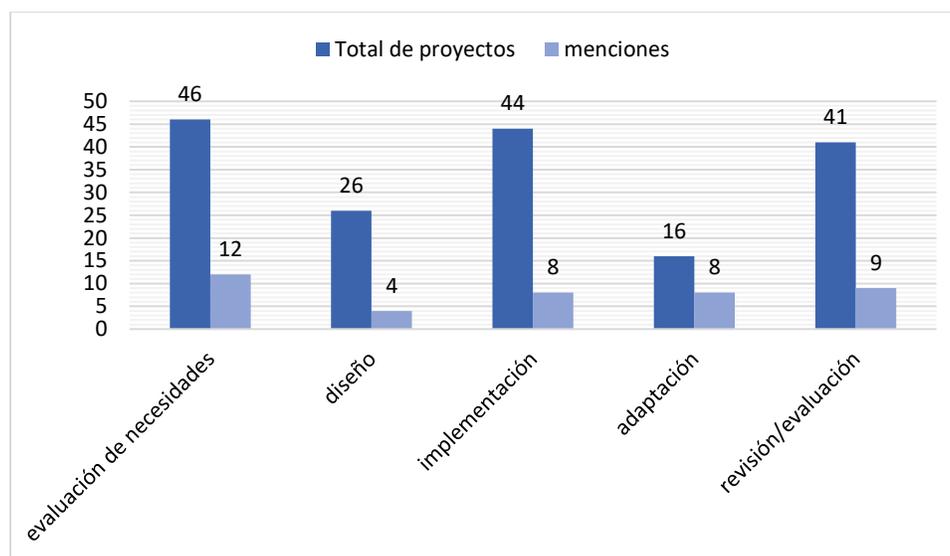


Las EIC revelaron que un enfoque eficaz es colaborar con los socios para incorporar las opiniones de los subgrupos de población a fin de compartir información y elegir los canales de comunicación para los CFM. Por ejemplo, una ONGLN contrató a una organización local de personas con discapacidades para brindar apoyo en materia de inclusión de personas con discapacidades, y otra ONGLN se asoció con una ONG internacional que brindó experiencia en materia de inclusión de personas mayores. Un número limitado de EIC mencionaron la capacitación del personal como parte del intercambio de información y la comunicación. Estas capacitaciones incluyeron habilidades como la escucha y la empatía. Dado que estas habilidades interpersonales son una parte importante para comunicar el respeto y facilitar el empoderamiento, esta es una oportunidad para que **Start Fund identifique los recursos de capacitación relevantes a partir del conjunto de materiales existentes ya desarrollados por los expertos de la AAP.**

Participación

Los niveles de participación variaron según la etapa del ciclo del proyecto. Los miembros informaron de la participación de la población afectada con mayor frecuencia en las etapas de evaluación de las necesidades, implementación y revisión del proyecto. La participación de la comunidad se citó con menos frecuencia como parte del diseño y la adaptación (*Figura 4*).

Figura 4. Participación durante el ciclo del proyecto



Los tipos de participación comunitaria reportados por los miembros se enumeran a continuación (Tabla 4).

Tabla 4. Tipos de participación

Etapa del ciclo del proyecto	Ejemplos de participación
Evaluación de necesidades	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta con líderes o comités • Encuestas de hogares (a menudo utilizadas para recopilar información demográfica que sirva de base para la selección de beneficiarios)
Diseño	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta con líderes comunitarios, comités, autoridades locales o poblaciones afectadas
Implementación	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación con el líder o el comité para seleccionar a los beneficiarios de la ayuda y organizar la logística de distribución • Compartir información sobre la asistencia
Adaptación*	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar los comentarios de las personas afectadas sobre los aspectos prácticos de las distribuciones o los problemas de calidad
Revisión/evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión posterior a la distribución (SPD) • Talleres de revisión con las partes interesadas

* En algunos casos, el ejemplo proporcionado por los miembros en la sección «Participación» del informe era diferente del ejemplo de adaptación proporcionado en la sección «Mecanismo de quejas y comentarios».

Las descripciones de los miembros sobre la participación en la fase de diseño solían ser más genéricas que las de la evaluación de las necesidades y, de hecho, con frecuencia se señaló que el proceso de diseño era el mismo que el de la evaluación de las necesidades. El menor nivel de participación de la fase de diseño y la práctica de

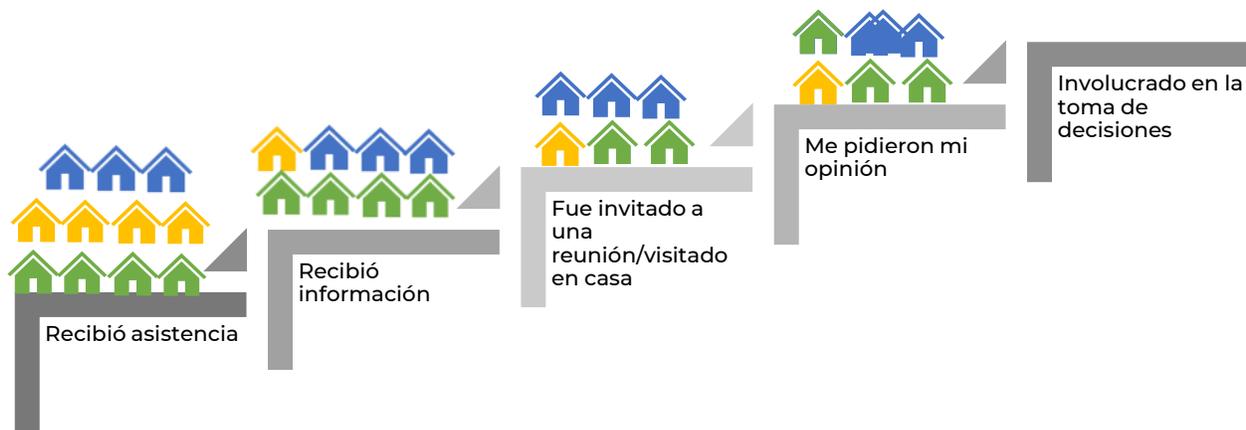
combinar la fase de diseño con la evaluación de las necesidades podrían correlacionarse con el objetivo del Fondo Start de generar alertas lo antes posible para que la financiación temprana y rápida pueda abordar las necesidades más críticas. Además, el requisito de comenzar la entrega dentro de los siete días posteriores a la emisión de la alerta podría contribuir a reducir las consultas durante el proceso de diseño. La mayoría de los proyectos de Start Fund incluidos en esta evaluación se basaron en distribuciones (en efectivo, cupones o en especie) que requieren un tiempo de entrega significativo para la logística. Además, estos plazos pueden reducir el tiempo disponible para la revisión y la evaluación al final del proyecto.

Si bien no es un requisito de Start Fund, la mayoría de los proyectos que incluyen la distribución también implementan una SPD, una importante fuente de información sobre las percepciones de la comunidad. Sin embargo, esta era con frecuencia la única forma de revisar un proyecto, y puede haber un alto nivel de sesgo de discapacidad social en las encuestas de la SPD, ya que los encuestadores suelen ser de la misma organización que proporcionó la asistencia. Además, la naturaleza cerrada de las encuestas limita la capacidad de las personas de compartir puntos de vista más diversos sobre cuestiones como la participación, la idoneidad de los canales de comunicación o valores como la dignidad y el respeto. **El tiempo adicional para implementar enfoques más participativos como parte de la revisión y la evaluación, pero también durante todo el ciclo del proyecto, podría contribuir a mejorar la calidad y la eficiencia de las respuestas futuras.**

Participación versus influencia

Una escala de participación adaptada capturó la percepción de la participación e influencia de las personas en la toma de decisiones (*consulte el Anexo 4 para ver los estudios de casos completos*). Desde una perspectiva externa, es posible que muchos de los ejemplos de participación de los proyectos no se consideren el tipo de acciones que influyen en la toma de decisiones, un resultado previsto de las actividades relacionadas con la AAP. Los ejemplos se limitan a la recopilación de datos y a las consultas sobre cuestiones logísticas, en lugar de un mayor nivel de participación, como la toma de decisiones programáticas o su influencia, por ejemplo, la preferencia por la distribución de efectivo frente a las distribuciones en especie. Durante los debates en grupos focales y las visitas a los hogares tanto en el País 1 (verde) como en el País 2 (amarillo), los entrevistados indicaron que los niveles de participación se limitaban en gran medida a recibir información sobre la logística de distribución y recibir asistencia (*Figura 5*). El País 3 (azul) indicó niveles más altos de participación.

Figura 5. Escalera de participación a partir de entrevistas en hogares



A medida que avanzamos en la clasificación, menos personas informaron haber sido invitadas a una reunión o visitadas en su casa, y aún menos dijeron que se les pidió su opinión. El único hogar que informó sentirse involucrado en la toma de decisiones explicó que sentía que participaba en la toma de decisiones porque había recibido visitas como parte de una encuesta de hogares durante la evaluación de las necesidades.

Los resultados de los debates de los grupos focales con mujeres y hombres proporcionan más información sobre la participación y la influencia (la Figura 6 proporciona una clave para los íconos). En el país 1 (Figura 7), muchas de las decisiones fueron decisiones programáticas en la respuesta al brote de enfermedad (como el contenido y el tipo de asistencia, la segmentación) y fueron predefinidas por el Ministerio de Salud. El líder comunitario tradicional también desempeñó un papel de guardián que creó barreras para el intercambio de información. Un extracto de los resultados de un ejercicio de clasificación de participación e influencia realizado durante los DFG muestra que la ONG fue la más influyente en la toma de decisiones a lo largo del ciclo del proyecto.

Interesado	Icono
Beneficiarios	
Mujer	
Comités de mujeres	
Hombres	
Líderes juveniles masculinos	
Asociaciones de vecinos	
Líder de la comunidad	
Comités comunitarios	
Gobierno	
ONG	

Figura 6. Icono clave para el ejercicio de participación y clasificación

El líder de la comunidad fue el más influyente después de la ONG y, según se informa, los beneficiarios de la ayuda estuvieron presentes durante varios procesos, por ejemplo, recibiendo artículos durante la distribución, pero no influyeron en las decisiones. Los hombres percibían que las mujeres eran más activas en la comunicación bidireccional, mientras que las mujeres sentían que no participaban y no conocían los mecanismos de quejas y comentarios.

Figura 7 Clasificación de participación e influencia del país 1

PARTICIPACIÓN E INFLUENCIA

Selección de asistencia		Selección de beneficiarios		Prestación de asistencia		Información/Quejas	
Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
						Nada que decir	
-	-		-			-	
-	-		-	-		-	-
-	-	-	-	-		-	-

En el País 2, la presencia directa de la ONG en la comunidad era limitada y el intercambio de información se mantuvo al mínimo por motivos de seguridad. La ONG consideró que el líder tradicional era una barrera de comunicación durante el proyecto. A pesar de estos desafíos percibidos, las participantes en el DFG, en particular las mujeres, experimentaron un alto nivel de participación, y ambos sexos consideraron que el intercambio de información era satisfactorio. El País 2 también reveló diferentes perspectivas entre mujeres y hombres (Figura 8). Las mujeres valoraron mejor su influencia en ciertos puntos, mientras que los hombres consideraron que tenían una participación más pasiva en el proceso de toma de decisiones: «Respondimos a las preguntas de la encuesta y luego la ONG decidió qué hacer». Las diferencias en la clasificación podrían deberse a que las mujeres eran la principal fuente de información de la evaluación de necesidades y a que eran las receptoras directas.

Figura 8. Ranking de participación e influencia del País 2

PARTICIPACIÓN E INFLUENCIA

Selección de asistencia		Selección de beneficiarios		Prestación de asistencia		Información/Quejas	
Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
			-	-	-	-	-

Esto demuestra que la participación directa de las mujeres llevó a una mayor percepción de su participación en la toma de decisiones, a pesar de la posibilidad de que estos ejemplos pudieran considerarse extractivos y simbólicos desde una perspectiva externa. Esta diferencia en la perspectiva de una persona ajena y en la experiencia de las mujeres de la población afectada refuerza la importancia de permitir que las poblaciones afectadas definan cómo y cuándo participan. **Hay dinámicas de poder que pueden limitar la comodidad de las personas a la hora de expresarse, y las normas culturales o de género pueden influir en que las personas se sientan empoderadas para participar en la toma de decisiones.** Por lo tanto, es importante crear oportunidades específicas para que todos los subgrupos de la población participen, incluso de manera que puedan influir en la toma de decisiones.

Temas emergentes sobre la rendición de cuentas en acción

Contexto de respuesta

En la revisión se abordó una variedad de contextos de respuesta, incluidas las respuestas a crisis tanto naturales como inducidas por el hombre (*Anexo 3*).

La métrica de rendición de cuentas no indicó ninguna diferencia cuantificable entre los contextos de respuesta, ya que las puntuaciones medias y medianas fueron casi las mismas al comparar las perturbaciones naturales (específicamente las inundaciones) con las provocadas por el hombre, como los conflictos. Sin embargo, la revisión cualitativa de los informes y las EIC señaló los desafíos específicos de los diferentes tipos de crisis. Los desafíos eran con frecuencia los mismos, por ejemplo, el acceso, pero por diferentes motivos y en diferentes momentos durante el proyecto. Por ejemplo, el acceso fue una limitación durante todo el ciclo del proyecto para las respuestas a los conflictos, mientras que en el caso de las crisis naturales esta restricción se observó principalmente en las primeras fases del proyecto.

Otros contextos de respuesta también presentan diferentes perspectivas sobre la rendición de cuentas. Por ejemplo, en los proyectos con personas en movimiento (migración mixta), los principios en torno a la participación y el uso de canales de comunicación formales se complicaron debido al constante movimiento de las poblaciones objetivo. En proyectos como este, el trabajo de rendición de cuentas puede centrarse más en garantizar la presencia física para facilitar la interacción cara a cara y en hacer cambios en tiempo real basados en los comentarios de las personas, sin el uso de un sistema formal.

Básicamente puedes ver en sus rostros o en sus voces cuando algo no es tan apropiado o pertinente. Y simplemente hacemos los cambios sin... el procedimiento o el formato que tenemos...

Del mismo modo, las respuestas a los brotes de enfermedades contaron con un alto nivel de compromiso por parte de las autoridades gubernamentales locales y nacionales, quienes definieron el tipo de asistencia y los objetivos, reduciendo así la influencia de las comunidades en estas decisiones.

Los hallazgos de una variedad de contextos de respuesta indican la importancia de adaptar las prácticas de rendición de cuentas de acuerdo con el contexto de respuesta. Por ejemplo, **cuando la participación de la población afectada pueda verse limitada por factores externos, los esfuerzos de intercambio de información deberían aumentar para que las personas entiendan por qué reciben (o no) cierto tipo de asistencia.** Esto se alinea con los esfuerzos para alentar a los actores humanitarios a considerar la «información como ayuda» y con la creencia de que la comunicación bidireccional puede fomentar la confianza y el respeto.

Quiero conocer tu opinión. Te servimos, no nos servimos a nosotros mismos... se trata de relaciones horizontales. Si voy allí y hago cosas [por mi cuenta] y no escucho lo que otras personas tienen que decir, es decir inconscientemente que estoy por encima de ti... Creo que una de las cosas que más me gusta de trabajar para X ONGI es que siempre tratamos de ponernos para la gente y hacer las cosas uno a uno.

Confianza en los líderes y comités comunitarios

La colaboración con los líderes comunitarios y la formación de comités fueron los métodos más comunes para facilitar la participación de las poblaciones afectadas.

Las EIC expresaron sus desafíos con los líderes comunitarios en contextos en los que había problemas subyacentes de gobernanza, particularmente en entornos frágiles y afectados por conflictos. El mismo desafío surgió en otros entornos, como las áreas urbanas, donde los líderes comunitarios desempeñaron un papel de guardián en lugar de un papel de facilitador. En estos casos, no estaba claro si las ONG negociaban con los líderes ni cómo lo hacían para facilitar una gama más amplia de participación entre la población afectada. El intercambio de métodos eficaces y apropiados desde el punto de vista del contexto para negociar la participación podría ser un tema de aprendizaje, por ejemplo, en un intercambio de aprendizaje temático sobre la AAP en respuestas complejas.

Con frecuencia se confiaba en los comités comunitarios para facilitar la implementación de los proyectos, incluida la difusión de información, la confirmación de la selección de los beneficiarios y la organización de las distribuciones. Si bien la mayoría de los proyectos propusieron formar comités «representativos», no se informó sobre la composición de los comités y, por lo tanto, no se puede verificar el grado en que representaban a la población afectada. En otros casos, subgrupos específicos no estaban representados sistemáticamente en los comités a nivel comunitario debido a cuestiones como la accesibilidad.

*Esto ocurrió durante las visitas a los hogares de personas vulnerables. En este caso, los ancianos. Por lo tanto, visitamos a personas, pero no a todas. **Obtuvimos información clave de una persona, digamos, o dos personas, eso es lo que hicimos. No los llevamos a una reunión porque es difícil para ellos, porque cuando la gente se mueve, es complicado. Distancia de las casas al centro de la comunidad. En este caso siempre hay líderes que también nos apoyan para recopilar información.***

Si bien la practicidad de colaborar con un comité es comprensible, especialmente en proyectos a corto plazo, es importante considerar si representan a los subgrupos de población y cómo lo hacen. En los casos en que no son representativos, es importante interactuar directamente con las personas afectadas de estos subgrupos, particularmente en las etapas de evaluación, diseño y revisión de las necesidades.

El gobierno como actor clave en la rendición de cuentas

Las autoridades gubernamentales participan activamente en los proyectos y tienen un importante poder de toma de decisiones. También son los responsables oficiales en términos de respuesta humanitaria y, normalmente, cuando se supera su capacidad es donde las ONG desempeñan un papel. Una serie de autoridades locales y nacionales también desempeñan un papel en la toma de decisiones y el intercambio de información. Sin embargo, la orientación sobre rendición de cuentas a menudo se centra únicamente en la relación entre las ONG y las comunidades afectadas. Es importante reconocer que, en algunos contextos humanitarios, la relación de rendición de cuentas entre las ONG y las autoridades tendrá que gestionarse con sensibilidad, dado el complejo contexto social y político.

..Ningún proyecto tendrá éxito real si no se involucra a los líderes locales. Ese es el gobierno, y el mejor enfoque debería ser realmente dirigido por la comunidad...

Proyectos de respuesta y anticipación

Start Fund apoya proyectos tanto después del impacto de una crisis como antes de ella, que se clasifican como proyectos de anticipación. Se revisaron 13 proyectos de anticipación (24 por ciento de 55) para identificar posibles diferencias con los proyectos de respuesta. Los informantes clave no identificaron ninguna diferencia entre los enfoques o sistemas utilizados para la AAP en los proyectos de anticipación y respuesta. Si bien se identifican algunas diferencias al revisar los documentos del proyecto y la métrica, es importante tener en cuenta que el tamaño de la muestra para los proyectos de anticipación es muy pequeño. En general, al comparar las puntuaciones métricas, vemos diferencias muy pequeñas (*Tabla 5*). Por ejemplo, la subpuntuación media de participación es ligeramente superior en los proyectos de anticipación, pero los proyectos de respuesta tienen una puntuación media más alta en los sistemas CFM (en parte debido al mayor número de canales de comunicación utilizados en el CFM).

Tabla 5. Puntuaciones medias métricas de rendición de cuentas en proyectos de respuesta y anticipación

	Subpuntuación de participación	CFM subpuntuación	Total métrico
Respuesta	7	12	19
Anticipación	8	6	18

El análisis de los documentos muestra que un porcentaje menor de proyectos anticipados cumplían con los requisitos para una combinación de canales de comunicación (el 62 por ciento en respuesta frente al 31 por ciento en previsión) (Tabla 6). No hubo diferencias consistentes con el nivel de participación reportado entre los dos tipos de proyectos. Sin embargo, los datos sí indican un área que debe explorarse más a fondo, ya que un porcentaje más bajo de proyectos anticipados informaron que se adaptaron a las quejas o comentarios recibidos a través del CFM o durante el transcurso de la implementación.

Tabla 6. Indicadores de rendición de cuentas en proyectos de respuesta y anticipación

Indicador	Respuesta (N=42)	Anticipación (N=13)
Número promedio de canales de CFM	4,3	3,5
Cumplimiento de los requisitos de combinación de CFM	62 % (n=26)	31 % (n=4)
Comentarios/quejas recibidos	62 % (n= 26)	62 % (n=8)
Adaptaciones basadas en comentarios o quejas	62 % (n=16)	50 % (n=4)
Participación en la evaluación de necesidades	81 % (n=34)	92 % (n=12)
Subpoblaciones* que participan en la evaluación de necesidades	26 % (n=9)	25 % (n=3)
Participación en el diseño	48 % (n=20)	46 % (n=6)
Subpoblaciones involucradas en el diseño	15 % (n=3)	16 % (n=1)
Participación en la implementación	81 % (n=34)	77 % (n=10)
Subpoblaciones involucradas en la implementación	15 % (n=5)	30 % (n=3)
Participación en la adaptación	31 % (n=13)	23 % (n=3)
Subpoblaciones involucradas en la adaptación	54 % (n=7)	33 % (n=1)
Participación en la revisión del proyecto	79 % (n=33)	62 % (n=8)
Subpoblaciones que participan en la revisión del proyecto	21 % (n=7)	25 % (n=2)

Desafíos del programa Start Fund: duración y financiación

El modelo de Start Fund se centra en las crisis de pequeña y mediana escala con fondos insuficientes. La toma de decisiones sobre la generación de alertas y la provisión de fondos se basa en la toma de decisiones a nivel local. Esto garantiza una acción humanitaria rápida para satisfacer las necesidades más críticas de las

poblaciones afectadas. Los proyectos tienen un período de implementación de 45 o 60 días, y la entrega de la asistencia debe comenzar en un plazo de siete días. Otros mecanismos de respuesta rápida no utilizan el mismo cronograma; en cambio, generalmente tienen períodos de implementación más largos y no tienen hitos definidos para comenzar la implementación. Independientemente de las diferencias en los plazos, las EIC señalaron que utilizan los mismos enfoques para las AAP en los proyectos de Start Fund que otros proyectos humanitarios implementados en la misma área.

La muestra de evaluación incluyó 11 proyectos con un plazo de 60 días, pero el análisis no indicó ninguna diferencia en la puntuación métrica o los elementos clave de la AAP entre los proyectos de 45 y 60 días. Las EIC señalaron una diferencia significativa con los programas más largos financiados por otros donantes: la frecuencia y el tipo de interacción con las comunidades. En particular, las EIC señalaron que tenían un compromiso menos directo con las personas y una menor frecuencia de interacciones, y que utilizaban una gama más limitada de enfoques. **La corta duración de los proyectos fue el desafío mencionado con más frecuencia en relación con la AAP.**

*«Sí, casi similar, excepto que la actual fue una emergencia en el menor tiempo posible. Por lo tanto, **descubrirá que no agotará por completo los enfoques que realmente desea adoptar, pero creo que son casi similares**».*

***No, yo no diría que [las finanzas] limitaron el proyecto, pero el proyecto está realmente limitado por la duración...** si realmente quieres hacer una selección adecuada de los beneficiarios para evitar, por ejemplo, quejas de la población vulnerable, realmente necesitas tiempo.*

*También es una de las lecciones aprendidas que es importante tener una revisión y evaluación continuas de la eficacia de estos sistemas. Desafortunadamente para START Fund, aunque hemos llevado a cabo una SPD y les hemos preguntado qué piensan sobre nuestro CFM, **la duración limitada del proyecto no nos permite contar realmente con información sólida sobre cómo mejorar nuestra rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas.***

Otros señalaron que la **financiación era una limitación porque limitaba la frecuencia y el nivel de interacción con las poblaciones afectadas.**

*Tal vez si hubiera fondos disponibles, hubiera deseado tener más comités que los que teníamos. Nuestras reuniones fueron muy pocas porque el proyecto fue corto. Solo duró 45 días. **Por lo tanto, todo se hacía a toda prisa y con pocos recursos. Por lo tanto, sí, en el futuro, me encantaría tener más fondos o recursos que nos permitieran tener más reuniones y tener la interfaz entre los participantes del proyecto y el proyecto.***

Las EIC señalaron que, en las zonas remotas, la distancia entre la oficina y los sitios del proyecto exigía un tiempo de viaje considerable, y las restricciones presupuestarias dificultaban la oferta de viáticos para pernoctar, por lo que el personal solía completar una visita de ida y vuelta en un día. Esto resultó en un tiempo limitado con la comunidad.

Sería ideal, digamos, trabajar más en la comunidad, tener un poco más de tiempo, preguntar más a la gente sobre lo que realmente les ha sucedido para que uno tenga una idea y proponer en el diseño del proyecto... apoyar a las comunidades. Esto es algo que personalmente no previmos porque el tiempo que tuvimos para recuperar la información no fue suficiente.

Perspectivas de la AAP en las ONG locales, nacionales e internacionales

El objetivo de Start Network es construir un sistema humanitario dirigido localmente que responda ante las personas afectadas y en riesgo de crisis. (TdC de Start Network). En el caso de Start Fund, dirigido localmente significa dirigido por organizaciones locales y nacionales. Esta evaluación exploró las diferencias entre las ONGLN y las ONGI en sus enfoques de la AAP. Dentro de la muestra de evaluación, el 75 por ciento (n=41) de los proyectos fueron dirigidos por ONGI y el 25 por ciento (n=14) fueron dirigidos por ONGLN. Los 14 proyectos dirigidos por ONGLN constituyeron todos los proyectos ejecutados por ONGLN durante el período evaluado, excepto un ONGLN.

Se asoció un subconjunto de 14 proyectos de ONGI a los de ONGLN por perfil de proyecto (país, peligro y tipo de respuesta) para comparar los enfoques de la AAP entre los dos tipos de organizaciones. Si bien este enfoque aumenta la comparabilidad entre los proyectos, también da como resultado un tamaño de muestra muy pequeño del que sacar conclusiones.

En general, el puntaje métrico total fue el mismo para los proyectos liderados por ONGI y los proyectos liderados por ONGLN (Tabla 7). Las ONGI obtuvieron una puntuación media de participación más alta, mientras que las ONGLN obtuvieron una puntuación media más alta en los sistemas de CFM. Estas pequeñas diferencias podrían explicarse por el pequeño tamaño de la muestra o la calidad de la redacción del informe.

Tabla 7. Puntuaciones medias de la métrica de rendición de cuentas para ONGI y ONGLN

	Subpuntuación de participación	CFM subpuntuación	Total métrico
ONGI	9	11	20

ONGLN	7	13	20
-------	---	----	----

Al igual que la puntuación métrica, el análisis del documento no presentó tendencias consistentes ni grandes diferencias en los enfoques de la AAP (Tabla 8). Por ejemplo, un mayor porcentaje de proyectos de ONGLN cumplía con los requisitos de una combinación adecuada de canales de CFM (71 por ciento) frente a los de ONGI (43 por ciento). Esto se debe en gran medida a tener un número promedio más alto de canales de comunicación, y no necesariamente a un enfoque más matizado para seleccionar los canales más apropiados. Tanto las ONGI como las ONGLN informaron de un nivel similar de participación de la población afectada. Sin embargo, un porcentaje más alto de proyectos de ONGI informaron de que incluían de manera más consistente a los subgrupos de población en el ciclo de los proyectos. Hay resultados dispares en relación con la adaptación de los proyectos, otra medida clave de la rendición de cuentas, ya que más proyectos de ONGI informan de adaptaciones generales a lo largo de la implementación y más proyectos de ONGLN informan de adaptaciones basadas en las aportaciones de los CFM.

Tabla 8. Indicadores de rendición de cuentas en proyectos de ONGI y ONGLN

Indicadores	ONGLN (14)	ONGI (14)
Número promedio de canales de CFM	5	4
Cumplimiento de los requisitos de combinación de CFM	71 % (n=10)	43 % (n=6)
Comentarios/quejas recibidos	71 % (n=10)	57 % (n=8)
Adaptaciones basadas en comentarios o quejas	80 % (n=8)	63 % (n=5)
Participación en la evaluación de necesidades	93 % (n=13)	86 % (n=12)
Subpoblaciones* que participan en la evaluación de necesidades	31 % (n=4)	50 % (n=6)
Participación en el diseño	50 % (n=6)	58 % (n=7)
Subpoblaciones involucradas en el diseño	0 % (n=0)	29 % (n=2)
Participación en la implementación	86 % (n=12)	79 % (n=11)
Subpoblaciones involucradas en la implementación	8 % (n=1)	44 % (n=4)
Participación en la adaptación	14 % (n=2)	50 % (n=7)
Subpoblaciones involucradas en la adaptación	50 % (n=1)	29 % (n=2)
Participación en la revisión del proyecto	79 % (n=11)	86 % (n=12)
Subpoblaciones que participan en la revisión del proyecto	27 % (n=3)	25 % (n=3)

Se exploraron otros supuestos destacados en la revisión de la literatura y en los documentos de antecedentes de Start Fund. Por ejemplo, se postula que las ONGLN tienen una mejor comprensión de los idiomas locales. Sin embargo, tanto las ONGI

como las ONGLN tuvieron dificultades para adaptar el perfil de su personal a la diversidad de idiomas en el área de implementación.

*Algunos desafíos, como la brecha de comunicación, surgieron porque algunas personas pertenecen a los grupos tribales y el idioma es un poco diferente al nuestro. **Hubo una pequeña brecha de comunicación, ya que algunas personas no entendían nuestro idioma, el idioma normal de la zona X, y solo están familiarizadas con el idioma tribal.** Por lo tanto, en algunos casos, surgieron estos desafíos. Vale, se superaron, ya que ya he mencionado que **nuestros voluntarios sobre el terreno pertenecen a la misma comunidad tribal...***

La traducción realizada por voluntarios de nivel comunitario fue la solución más común para este desafío. Entre otros riesgos, depender de un número limitado de hablantes del idioma local puede obstaculizar la participación, el intercambio de información y, potencialmente, la recepción de quejas o comentarios a través de canales como las líneas directas centralizadas.

Otro supuesto común identificado en la revisión de la literatura es que las ONGLN tienen una presencia local más fuerte que las ONGI. De los proyectos analizados en esta evaluación, las ONGI que recibieron financiación directa informaron de una presencia operativa promedio de 16 años, en comparación con un promedio de 6 años de las ONGLN que recibieron financiación directa. Curiosamente, las ONGLN que son subvencionadas por las ONGI tuvieron una presencia promedio de 14 años. La diferencia en la presencia operativa entre las ONGLN que reciben financiación directa y las que son subconcesionarias de las ONGI requiere una mayor exploración.

En general, las ONGLN y las ONGI se enfrentaron a muchos de los mismos desafíos y demostraron niveles similares de éxito en la AAP. Las diferencias aparecieron en las características de implementación de un proyecto determinado, independientemente del tipo de organización. Por ejemplo, el intercambio frecuente de información utilizando los canales de comunicación preferidos por las personas o la participación constante de los mismos subgrupos de población a lo largo del ciclo del proyecto son enfoques que parecen ser eficaces para aumentar la participación percibida de las personas. Las asociaciones estratégicas con organizaciones que tienen experiencia en subgrupos de población clave (por ejemplo, personas mayores o personas con discapacidades) podrían promoverse como una forma de trabajo estándar.

Sin embargo, hay diferencias en los niveles de financiación. Debido a los marcos de diligencia debida escalonados de Start Network, muchos miembros de ONGLN tienen umbrales de financiación más bajos. El presupuesto medio de las ONGI es de 204 000 £, en comparación con el de las ONGLN, que es de 133 000 £. Esto puede suponer un obstáculo para que las ONGLN integren plenamente los principios y prácticas de la AAP. Cabe señalar que estos presupuestos se correlacionan con el número de personas asistidas, es decir, los proyectos con presupuestos más altos brindan

asistencia a más personas. Sin embargo, la facilitación de la AAP conlleva posibles costos ocultos, como la cantidad de personal dedicado a un proyecto o la cantidad de vehículos disponibles para permitir una mayor frecuencia de viajes a las comunidades del proyecto. Además, las diferencias en el acceso a la financiación básica y sin restricciones entre las ONGI y las ONGLN pueden tener un impacto en ciertos aspectos de la AAP, como el nivel de apoyo organizacional más amplio a la hora de establecer políticas, sistemas y recursos para capacitar al personal.

*Todavía no hemos logrado estandarizar la información, estandarizar las actividades, porque, bueno, las **agencias internacionales están 23 pasos por delante de X ONGLN en términos de salvaguardas, gestión de quejas y todo, mecanismos.** Algunos de ellos incluso tienen aplicaciones para realizar ese tipo de trabajo.*

Rendición de cuentas en los procesos de Start Fund

Los principios subyacentes relacionados con la rendición de cuentas están integrados en todos los valores, sistemas y procesos de Start Fund. El manual de Start Fund reconoce que integrar de manera significativa la Rendición de Cuentas ante las Poblaciones Afectadas en los programas va más allá de centrarse en los CFM e incluye la influencia que las poblaciones tienen en la prestación de la ayuda y la necesidad de flexibilidad y agilidad para comprender y responder a las necesidades cambiantes. El manual también reconoce el papel central de la comunicación bidireccional.

Influencia de las poblaciones: El Fondo Start buscará incentivar la comunicación bidireccional con las poblaciones en riesgo de crisis humanitarias o afectadas por ellas. Recompensará a las organizaciones que permitan a las poblaciones afectadas ayudar a configurar la forma en que se entrega la ayuda. (Manual de Start Fund)

Flexibilidad y agilidad de los proyectos de Start Fund: En ocasiones, las quejas y los comentarios (...) pueden provocar cambios en el diseño del proyecto. También pueden ser necesarios cambios derivados de la naturaleza dinámica de las crisis humanitarias y de la evolución de la situación sobre el terreno. Se alienta a los miembros que han recibido fondos para implementar los proyectos de Start Fund a que sean flexibles y ágiles, sin dejar de ser responsables ante las poblaciones afectadas y a los miembros de Start Network. (Manual de Start Fund)

Start Fund se compromete firmemente con la AAP y establece expectativas sobre cómo se pondrán en práctica los principios de rendición de cuentas en cada etapa del ciclo de alerta. Hay tres elementos de rendición de cuentas integrados en los procesos de Start Fund que se correlacionan con los compromisos 1, 2, 4 y 5 de la Norma Humanitaria Fundamental de Calidad y Rendición de cuentas de la CHS. Sin embargo, **no existe una línea clara que conecte la AAP con los diferentes procesos, desde la revisión de la propuesta hasta la presentación de informes y que culmina con el aprendizaje del proyecto. La elaboración de un documento de referencia o una «hoja**

de referencia» podría ayudar al personal de Start Fund y a los miembros del comité de selección de proyectos **a leer las propuestas e informes desde una «perspectiva de rendición de cuentas» y a detectar los problemas comunes** que afectan a la práctica de la AAP.

Los documentos de proceso revisados reflejan tanto los principios subyacentes relacionados con la rendición de cuentas como la orientación sobre cómo deben traducirse en la práctica (las recomendaciones detalladas se incluyen en el volumen II). La revisión del documento también reveló que los miembros tienen diferentes niveles de comprensión en relación con la terminología clave de la AAP (confidencial y anónima; quejas versus comentarios) y algunos socios expresaron puntos de vista que van en contra de los conceptos básicos de la AAP, como la inclusión, por ejemplo, *si las personas con discapacidades expresan limitaciones en el uso de esos mecanismos, nos aseguraremos de adaptarlos para su uso.*

Selección de proyectos, propuestas e informes

Actualmente, es opcional que los comités de selección de proyectos consideren la rendición de cuentas, y la preselección de las propuestas se limita a una verificación del cumplimiento del número y el tipo de canales de CFM. Sin embargo, algunos comités de selección ofrecen preguntas reflexivas y recomendaciones contextualizadas, que podrían inspirar a los miembros a compartir buenas prácticas entre sí y con sus socios. Start Fund podría considerar cómo **compartir los comentarios de los comités de selección de proyectos, para promover el aprendizaje y el desarrollo de capacidades** entre los miembros (especialmente dentro de los Hubs de Start Network y para los miembros más nuevos) y sus socios a largo plazo.

nuestra suposición y el razonamiento detrás de la selección de proyectos (que se realiza) en el país es que encontramos personas que trabajan en el país X que conocen bien el país X... Se unirían al comité de selección de proyectos y serían ellos quienes analizarían esa propuesta y decidirían si es adecuada o no para su propósito. En cierto modo, así es como tratamos de incorporar el conocimiento contextual local en la medida de lo posible.

Si bien el formato de la propuesta incluye preguntas a nivel de sistemas sobre los sistemas de CFM y el intercambio de información, el contenido suele ser genérico, lo que limita la utilidad de estas preguntas como método para evaluar la AAP. En cambio, **el Fondo Start podría pasar a hacer preguntas específicas y granulares sobre aspectos fundamentales de los procesos clave de la AAP, por ejemplo, ¿cómo se consultó a** las personas de los diferentes subgrupos de población durante la evaluación de las necesidades?

Los presupuestos detallados no formaron parte de esta revisión del documento; sin embargo, los costos relacionados con la AAP no se reflejaron en los presupuestos de

las propuestas de proyectos junto con las actividades y prácticas de la AAP, como la participación de la comunidad, la consulta, la comunicación y la provisión de canales de CFM. Comprender los costos administrativos y financieros de todos los componentes de la AAP permitirá a Start Fund apoyar mejor a los miembros y sus socios. Start Fund podría considerar cómo **crear incentivos para que los miembros inviertan de manera más explícita en actividades y personal significativas de la AAP**, por ejemplo, mediante una línea presupuestaria designada en las propuestas o informes, o emitiendo directrices sobre qué costos relacionados con la AAP pueden declararse como costos de proyectos en lugar de costos de apoyo.

El personal de EIC con Start Fund confirmó que **los informes no mostraban de manera consistente cómo se integraba la rendición de cuentas en los proyectos**. Un área de mejora en el formato del informe es la elección de los canales de CFM. Las casillas predefinidas del formato de informe para los canales de CFM no incluyen estructuras informales basadas en la comunidad que suelen ser los canales preferidos para los comentarios, a saber, los comités y los voluntarios de la comunidad. El formato del informe también carece de preguntas específicas sobre el intercambio de información y la comunicación bidireccional. Sin estos detalles, es difícil saber cómo se desarrollan las prácticas de la AAP a nivel de proyecto, lo que hace que la evaluación y el aprendizaje más amplios sean más limitados a nivel del Fondo. Start Fund debe **incorporar el intercambio de información y la comunicación bidireccional en el formato del informe** para reflejar este pilar de la AAP de Start Fund, fomentando la confianza y el respeto entre las agencias miembros y las poblaciones afectadas.

En algunos casos, las EIC revelaron información sobre los CFM de los proyectos diferente a la proporcionada en los informes, incluido el tipo de canales y la naturaleza y el volumen de los comentarios y quejas. Esto puede deberse al hecho de que el 64 por ciento (n=35) de los proyectos fueron implementados por más de una ONG. El 52 por ciento de los proyectos de las ONGI incluyeron subsubvenciones para ONGLN, que lideraron la implementación, y las ONGI proporcionaron la supervisión técnica de los sistemas de garantía de calidad. Las EIC mostraron que las organizaciones a menudo no coordinaban con los socios implementadores el intercambio de información o las quejas y comentarios. Si bien algunos miembros informaron claramente sobre sus disposiciones de aplicación, no siempre fue fácil interpretar la información sobre las subsubvenciones en las propuestas e informes.

Procesos de aprendizaje

Los intercambios de aprendizaje se consideraron más útiles cuando hubo varias respuestas a la misma alerta, pero hubo relativamente pocas en 2023, lo que limitó las oportunidades de comparación entre los miembros. Sin embargo, muchos proyectos incluían algún tipo de asociación (ya fueran consorcios o subsubvenciones). Cualquier

enfoque y proceso de la AAP común o coordinado que se haya implementado en estos proyectos podría ser un enfoque fructífero para un intercambio de aprendizaje.

Start Fund podría **revisar las orientaciones de intercambio de aprendizaje** para incluir intercambios temáticos centrados en la AAP y adaptar las preguntas para centrarse en la identificación de soluciones a los aspectos más desafiantes de la AAP. Actualizar las preguntas sobre rendición de cuentas para los intercambios de aprendizaje y hacerlas obligatorias promovería la transparencia y ayudaría a abordar cualquier estigma percibido en torno a las «quejas».

Las subvenciones de aprendizaje ofrecen otra oportunidad para invertir en la rendición de cuentas sobre la base de las lecciones de un proyecto y, en el caso de la anticipación, también podrían adoptar la forma de subvenciones de preparación. Start Fund podría considerar la posibilidad de **exigir que todas las becas de aprendizaje incluyan la reflexión participativa y el aprendizaje con las comunidades**. Los procesos de aprendizaje, incluidas las becas de aprendizaje, también son una oportunidad para **solicitar la opinión de los miembros sobre cómo captar comentarios cara a cara u otro tipo de comunicación informal**, y sobre la forma en que esto puede haber dado lugar a adaptaciones.

Además de estos cambios, Start Fund podría implementar enfoques más amplios de creación de capacidad, incluida la capacitación regular para quienes apoyan los esfuerzos para que la ayuda esté más dirigida a nivel local. Estas iniciativas de aprendizaje podrían integrar aún más el aprendizaje, la innovación y el enriquecimiento mutuo en torno a la rendición de cuentas.

Oportunidades para mejorar la AAP a través del modelo de los Hubs

Start Network está creciendo a través de la creación de Hubs: coaliciones dinámicas lideradas a nivel local que desarrollan de manera colaborativa enfoques sostenibles para la acción humanitaria en varios países, incluidos Pakistán, Afganistán, Bangladesh, India, Sudán del Sur y la República Democrática del Congo (RDC). Los Hubs de Start Network representan la dirección impulsora de la Red, un nuevo modelo distribuido que busca localizar y mejorar la acción humanitaria.

El énfasis de los Hubs de Start Network en las voces de la comunidad en los procesos de toma de decisiones fomenta un cambio en la dinámica del poder y modela otra forma de trabajar junto con las comunidades. Un ejemplo es el programa de innovación dirigido por la comunidad, dirigido en su totalidad por comunidades con un apoyo limitado de los miembros del Hub. Como dijo un miembro de uno de los Hubs Start Network:

Los problemas relacionados con la rendición de cuentas o la participación parcial de las comunidades a la hora de liderar su propio desarrollo transformador son posibles, si tan solo estamos dispuestos a dar un paso atrás, si tan solo estamos dispuestos a desaprender.

Los Hubs de Start Network presentan una oportunidad para fortalecer las relaciones entre los actores locales, la sociedad civil y el gobierno, lo que a su vez conduce a mecanismos de comentarios más efectivos. Los Hubs de Start Network están en una posición única para aprovechar las conexiones intersectoriales más allá del alcance de un ciclo de proyecto o de los socios de una sola organización. Al invertir en estas redes locales, un miembro de un Hub comparte:

*dice mucho en torno a la rendición de cuentas: **si compartimos información entre nosotros y la sociedad civil, los diferentes actores tienen esa información para trabajar juntos, hablar con la comunidad y poder opinar. Hay fuerza en esas colaboraciones y asociaciones.***

La colaboración entre los Hubs de Start Network, ya sea mediante llamadas quincenales o **intercambios de aprendizaje en programas similares, demuestra el potencial de los Hubs de Start Network para impulsar la cultura del aprendizaje del país a nivel mundial** dentro de Start Network.

Si bien hay señales de progreso, los miembros de los Hubs de Start Network se enfrentan a varios desafíos para cambiar las prácticas humanitarias establecidas y fomentar enfoques más centrados en la comunidad. La evolución de Start Network hacia Hubs independientes e interconectados se encuentra en sus primeras etapas, y los miembros de los Hubs de Start Network tardarán un tiempo en establecer las formas en que trabajarán juntos para mejorar la rendición de cuentas.

CONCLUSIÓN

Si bien los elementos principales de la AAP están integrados en diversos grados en todos los proyectos, los miembros de Start Network se comprometen a ser responsables ante las poblaciones afectadas. Esta fundación brinda grandes oportunidades para continuar mejorando la AAP de manera práctica y significativa para las comunidades. El enfoque más amplio de Start Network en la acción humanitaria dirigida a nivel local y la descentralización de la ayuda son factores clave para empoderar a las comunidades para que influyan en la asistencia humanitaria. Al mismo tiempo, es importante reflexionar sobre las formas de trabajar y las suposiciones fundamentales de Start Fund. Las preguntas que surgen de los hallazgos de la evaluación incluyen:

- Teniendo en cuenta las barreras para la AAP creadas por la corta duración de los proyectos y los hitos específicos (por ejemplo, empezar en siete días y presentar sus informes en 30 días), ¿cómo puede Start Fund mantenerse cimentado en su misión y valores y, al mismo tiempo, adaptarse?

- Más allá de centrarse en el tipo de organización, ¿cuáles son las características de implementación que empoderan a las comunidades y alinean la asistencia humanitaria con sus preferencias?
- Las ONGLN a menudo se enfrentan a un límite de financiación en función de su nivel de clasificación. ¿Hasta qué punto afecta esto a su capacidad para desarrollar los sistemas y las capacidades necesarios para cumplir con los estándares de la AAP y captar el aprendizaje que informa sobre la calidad de la respuesta?
- ¿Cómo puede Start Fund facilitar un mayor aprendizaje entre los miembros, utilizando enfoques participativos que incluyan a todos los subgrupos de población para mejorar la AAP y, en última instancia, la respuesta humanitaria?

Los financiadores se encuentran en una posición difícil porque no implementan directamente las acciones que garantizan la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas, pero sus políticas y sistemas afectan directamente al medio ambiente para que las ONG cumplan con los compromisos de la AAP. Start Fund podría desempeñar un papel de convocatoria, reuniendo a los donantes humanitarios para considerar cómo los esfuerzos colectivos y armonizados a nivel de financiación pueden permitir a los miembros de la Red involucrar a las comunidades en la toma de decisiones. Esta podría ser una oportunidad para explorar adaptaciones radicales en la forma en que se proporciona la financiación. Por ejemplo, ¿podrían financiarse las propuestas sin una lista predefinida de actividades? ¿Cómo pueden los financiadores ser flexibles y, al mismo tiempo, seguir siendo custodios responsables de los recursos financieros? La reflexión interna sobre las cuestiones a nivel de sistemas y la expansión más allá de los procesos y hacia el aprendizaje podrían ayudar a los miembros de Start Network a ser más responsables ante las poblaciones afectadas.

Bibliografía

1. *Comprobación de la gestión y la garantía financieras: Lista de control*. Start Network, febrero de 2023. <https://start-network.app.box.com/s/ab0cq99lqdd4eld38qoq600t6mwsglqi>.
2. *Comprobación de la gestión y la garantía financieras: Metodología y herramienta*. Start Network, 1 de febrero de 2023. <https://start-network.app.box.com/s/ktfxn7cdnmfeorb4p98ipsw513yww3lv>.
3. *Herramienta de Registro de control y gestión financiera*. Start Network. Consultado el 27 de noviembre de 2023. <https://start-network.app.box.com/s/js450yy9jk6u1y586f735bf5t68cuqe2>.
4. Start Fund. *Nota orientativa: Rendición de cuentas y protección en los proyectos de Start Fund*. Consultado el 25 de agosto de 2023. https://netorgft9232637.sharepoint.com/:w:/r/sites/TsunaguOperations/_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7B756FDD23-D599-4CED-94D6-2C72F3E54E19%7D&file=Start%20Fund%20Guidance%20Note%20on%20Accountability%20and%20Safeguarding.docx&action=default&mobileredirect=true.
5. ———. *Descripción general de los intercambios de aprendizaje de Start Fund*. Start Network, 21 de febrero de 2017. <https://start-network.app.box.com/s/hnm6211e0uw0bzln6fa7jzx2zpa5hl8/file/1284147117378>.
6. ———. *Criterios de selección de proyectos de Start Fund*. Start Network, 26 de enero de 2023. <https://start-network.app.box.com/s/hnm6211e0uw0bzln6fa7jzx2zpa5hl8/file/1284154442339>.
7. ———. *Plantilla de formulario de informe Start Fund*, 21 de febrero de 2023. <https://start-network.app.box.com/s/hnm6211e0uw0bzln6fa7jzx2zpa5hl8/file/1284151389337>.
8. ———. *El manual de Start Fund*. Start Network, Save the Children. Consultado el 27 de noviembre de 2023. <https://startprogrammes.app.box.com/s/zsqlezvuv23whai9px2la5nh7y5new>
9. ———. *Plantilla de nota de alerta de Start Fund*. Start Network, marzo de 2022. <https://start-network.app.box.com/s/hnm6211e0uw0bzln6fa7jzx2zpa5hl8/file/1284146031687>
10. ———. *Consideraciones básicas sobre la asignación de Start Fund*. Start Network, noviembre de 2022. <https://start-network.app.box.com/s/hnm6211e0uw0bzln6fa7jzx2zpa5hl8/file/1284151924776>.
11. ———. *Decisiones de asignación de Start Fund*. Start Network, abril de 2022. <https://start-network.app.box.com/s/hnm6211e0uw0bzln6fa7jzx2zpa5hl8/file/1284147052378>.
12. ———. *Herramienta de evaluación de proyectos Start Fund: Alert 640 Armenia*, octubre de 2022. <https://start-network.app.box.com/s/29itsa7kt3ludpqct6obsqcy16dj7amy/file/1307000063538>.
13. ———. *Herramienta de evaluación de proyectos Start Fund: Alert 705 DRC*, 17 de julio de 2023. <https://start-network.app.box.com/s/29itsa7kt3ludpqct6obsqcy16dj7amy/file/1306989548747>.

14. ———. *Kit de herramientas de evaluación de proyectos Start Fund*. Start Network, 23 de septiembre de 2022. <https://start-network.app.box.com/s/hnm6211e0uw0bz1ne6fa7jzx2zpa5hl8/file/1284148031547>.
15. ———. *Start Fund Project Learning Exchange: Alert 649 El Salvador*, 12 de enero de 2023. <https://start-network.app.box.com/s/29itsa7kt3ludpqct6obsqcy16dj7amy/file/1306036271973>.
16. ———. *Start Fund Project Learning Exchange: Alert 680 Zimbabwe*, 4 de mayo de 2023. <https://start-network.app.box.com/s/29itsa7kt3ludpqct6obsqcy16dj7amy/file/1306045681209>.
17. ———. *Proyecto de Start Fund de Intercambio de Aprendizaje: Alerta 685 Sudán del Sur*, 11 de mayo de 2023. <https://start-network.app.box.com/s/29itsa7kt3ludpqct6obsqcy16dj7amy/file/1306046733185>.
18. ———. *Proyecto de Start Fund de Intercambio de Aprendizaje: Alerta 701 India*, 7 de agosto de 2023. <https://start-network.app.box.com/s/29itsa7kt3ludpqct6obsqcy16dj7amy/file/1306045698196>.
19. ———. *Proyecto de Start Fund de Intercambio de Aprendizaje: Alerta 708 Sudán del Sur*, 17 de agosto de 2023. <https://start-network.app.box.com/s/29itsa7kt3ludpqct6obsqcy16dj7amy/file/1306040622669>.
20. ———. *Grabación del proyecto de Start Fund de intercambio de aprendizaje: Alerta 649 El Salvador*. Vídeo. Start Network, 2023. <https://start-network.app.box.com/s/29itsa7kt3ludpqct6obsqcy16dj7amy/file/1307000432792>.
21. ———. *Plantilla de propuesta de proyecto de respuesta de Start Fund*. Start Fund, 20 de febrero de 2023. <https://start-network.app.box.com/s/hnm6211e0uw0bz1ne6fa7jzx2zpa5hl8/file/1284154657598>.
22. Start Network. *Informe de mitad de período sobre la localización piloto de Start Fund*. Informe piloto de aprendizaje, abril de 2021. <https://start-network.app.box.com/s/b1nclnitrw5qcl3lloe7wz3i6jao5ton>.
23. ———. *Respuestas dirigidas por miembros locales y nacionales de Start Fund*. Documento de aprendizaje, 9 de diciembre de 2022. <https://start-network.app.box.com/s/qn5si9qp484dph9sch5bj018069saa7k>.
24. *Herramienta de verificación de la gestión y la garantía financieras de Start Network*. Vídeo, 2023. <https://www.youtube.com/watch?v=u-tSeqzfNvY>.

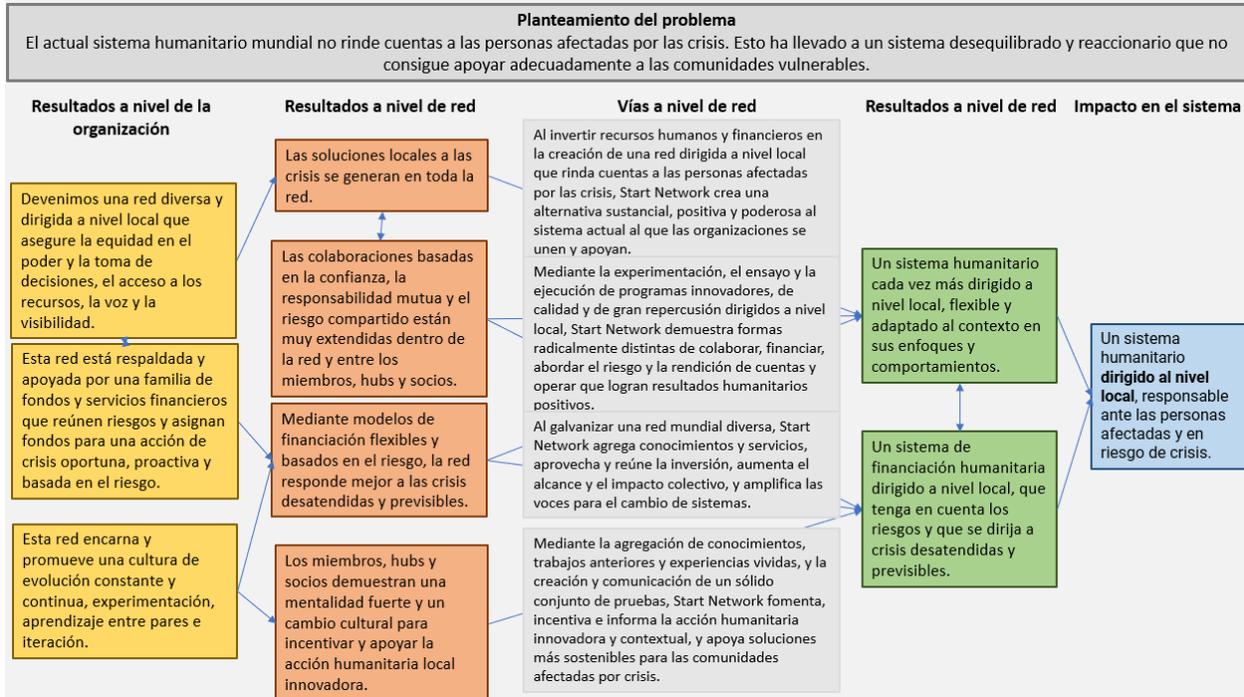
Apéndices

Anexo 1. Preguntas de evaluación

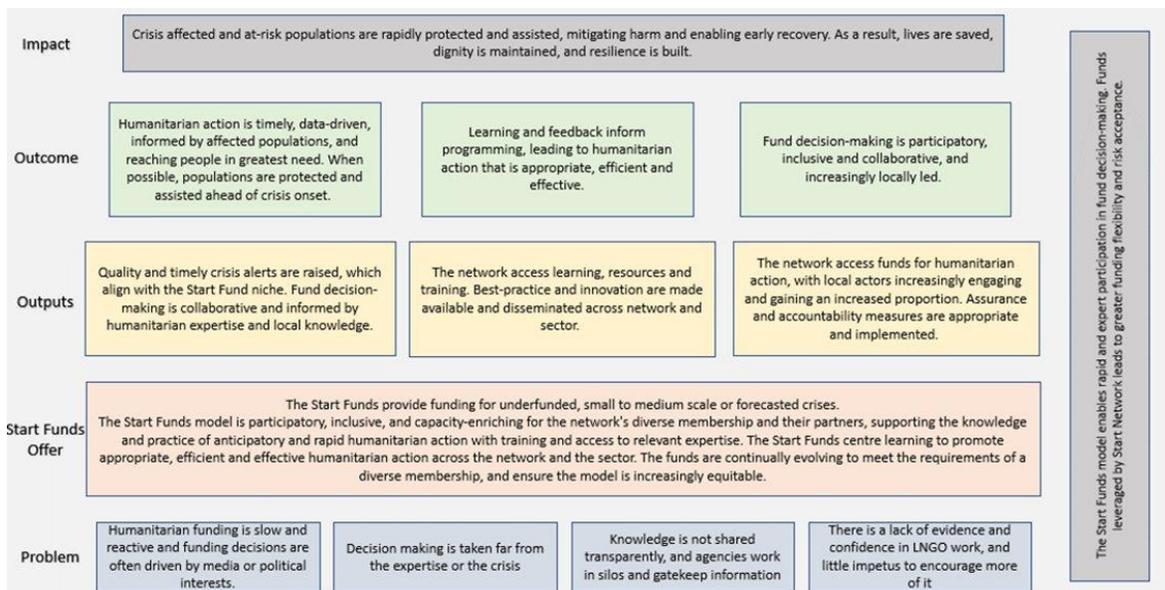
1. ¿Hasta qué punto se tiene en cuenta a las poblaciones afectadas y en riesgo, se les presta atención y se les puede hacer responsables a las agencias humanitarias y a los donantes en las etapas clave del ciclo de proyectos durante los proyectos de Start Fund (anticipación y respuesta), incluso antes de ellos?
2. ¿El nivel de participación y rendición de cuentas en los proyectos respaldados por Start Fund difiere del de los proyectos humanitarios a más largo plazo implementados por el mismo miembro de Start Network en la misma área geográfica o de respuesta?
3. ¿Qué indican las pruebas y la experiencia con respecto a las diferencias entre las ONGLN y las ONGI en sus enfoques de rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas? 4. ¿Cuáles son los principales desafíos a los que se enfrentan los miembros de Start Network para garantizar la Rendición de Cuentas ante las Poblaciones Afectadas en los proyectos de Start Fund de 45 o 60 días?
4. ¿Qué adaptaciones al modelo de Start Fund serían necesarias para aumentar la rendición de cuentas directa o indirecta de Start Fund ante las poblaciones afectadas?
5. ¿Qué oportunidades teóricas ofrece el modelo de Hubs en términos de mejorar la AAP en el contexto de la acción humanitaria (global) habilitada por Start Fund?

Anexo 2: Teorías del cambio de Start Network y Start Fund

Teoría del cambio de Start Network



Teoría del cambio de Start Fund



Anexo 3: Puntuaciones métricas de rendición de cuentas

IDENTIFICACIÓN	Tipo	Crisis	Responsable	Subsubvenciones	Presencia del Responsable	Métrica	Clasificación	Puntuación de participación	Clasificación	Puntuación de CFM	Clasificación
M_1	Respuesta	Inundación	ONGLN	No	Sí	18	Bajo	7	Bajo	11	Bajo
M_2	Respuesta	Inundación	ONGLN	No	Sí	21	Alto	9	Alto	12	Alto
M_3	Anticipación	Tormenta	ONGI	Sí	No	18	Bajo	6	Bajo	12	Alto
M_4	Respuesta	Conflicto	ONGLN	No	Sí	20	Alto	5	Bajo	15	Alto
M_5	Respuesta	Inundación	ONGI	Sí	Sí	21	Alto	9	Alto	12	Alto
M_6	Respuesta	Inundación	ONGLN	Sí	Sí	21	Alto	10	Alto	11	Bajo
M_7	Respuesta	Incendio	ONGLN	No	Sí	23	Alto	9	Alto	14	Alto
M_8	Anticipación	Incendio	ONGLN	Sí	No	18	Bajo	7	Bajo	11	Bajo
M_9	Respuesta	Tormenta	ONGLN	No	Sí	22	Alto	4	Bajo	18	Alto
M_10	Respuesta	Tormenta	ONGLN	No	Sí	18	Bajo	7	Bajo	11	Bajo
M_11	Respuesta	Inundación	ONGI	Sí	Sí	13	Bajo	1	Bajo	12	Alto
M_12	Respuesta	Inundación	ONGLN	No	Sí	14	Bajo	2	Bajo	12	Alto
M_13	Respuesta	Inundación	ONGI	No	Sí	27	Alto	16	Alto	11	Bajo
M_14	Respuesta	Desplazamiento	ONGI	No	Sí	23	Alto	12	Alto	11	Bajo
M_15	Respuesta	Desplazamiento	ONGLN	No	Sí	19	Alto	9	Alto	10	Bajo
M_16	Respuesta	Desplazamiento	ONGI	No	Sí	26	Alto	12	Alto	14	Alto
M_17	Anticipación	Ciclón	ONGLN	Sí	No	21	Alto	7	Bajo	14	Alto
M_18	Anticipación	Ciclón	ONGLN	No	Sí	23	Alto	10	Alto	13	Alto
M_19	Respuesta	Terremoto	ONGI	Sí	No	27	Alto	16	Alto	11	Bajo
M_20	Respuesta	Inundación	ONGI	No	Sí	14	Bajo	6	Bajo	8	Bajo

M_21	Anticipación	Otros	ONGI	Sí	Sí	11	Bajo	2	Bajo	9	Bajo
M_22	Respuesta	Inundación	ONGI	Sí	Sí	28	Alto	13	Alto	15	Alto
M_23	Anticipación	Ciclón	ONGI	Sí	Sí	15	Bajo	3	Bajo	12	Alto
M_24	Respuesta	Inundación	ONGI	Sí	Sí	15	Bajo	3	Bajo	12	Alto
M_25	Respuesta	Desplazamiento	ONGI	Sí	Sí	20	Alto	10	Alto	10	Bajo
M_26	Respuesta	Inundación	ONGI	No	Sí	19	Alto	5	Bajo	14	Alto
M_27	Respuesta	Brote de enfermedad	ONGI	No	Sí	15	Bajo	8	Alto	7	Bajo
M_28	Respuesta	Inundación	ONGI	Sí	Sí	20	Alto	9	Alto	11	Bajo
M_29	Respuesta	Huracán	ONGI	Sí	Sí	9	Bajo	2	Bajo	7	Bajo
M_30	Anticipación	Brote de enfermedad	ONGI	Sí	Sí	10	Bajo	8	Alto	2	Bajo
M_31	Respuesta	Ciclón	ONGI	Sí	Sí	11	Bajo	3	Bajo	8	Bajo
M_32	Respuesta	Inundación	ONGI	Sí	Sí	23	Alto	8	Alto	15	Alto
M_33	Anticipación	Tormenta	ONGI	Sí	Sí	17	Bajo	9	Alto	8	Bajo
M_34	Respuesta	Inundación	ONGI	Sí	Sí	25	Alto	10	Alto	15	Alto
M_35	Anticipación	Desplazamiento	ONGI	Sí	Sí	20	Alto	10	Alto	10	Bajo
M_36	Respuesta	Tormenta	ONGI	Sí	Sin informe	19	Alto	7	Bajo	12	Alto
M_37	Respuesta	Conflicto	ONGI	Sí	Sí	12	Bajo	5	Bajo	7	Bajo
M_38	Anticipación	Ciclón	ONGI	No	Sí	15	Bajo	6	Bajo	9	Bajo
M_39	Respuesta	Ciclón	ONGI	No	Sí	18	Bajo	7	Bajo	11	Bajo
M_40	Respuesta	Ciclón	ONGI	Sí	Sí	21	Alto	9	Alto	12	Alto
M_41	Respuesta	Inundación	ONGI	Sí	Sí	18	Bajo	4	Bajo	14	Alto
M_42	Anticipación	Migración mixta	ONGI	Sí	Sí	19	Alto	8	Alto	11	Bajo
M_43	Respuesta	Inseguridad Alimentaria	ONGI	Sí	Sí	11	Bajo	0	Bajo	11	Bajo

M_44	Respuesta	Desplazamiento	ONGI	No	Sí	13	Bajo	4	Bajo	9	Bajo
M_45	Respuesta	Conflicto	ONGLN	Sí	Sí	27	Alto	9	Alto	18	Alto
M_46	Respuesta	Migración mixta	ONGI	Sí	Sí	9	Bajo	1	Bajo	8	Bajo
M_48	Anticipación	Inundación	ONGLN	Sí	Sí	18	Bajo	7	Bajo	11	Bajo
M_49	Respuesta	Sequía	ONGI	Sí	Sí	12	Bajo	4	Bajo	8	Bajo
M_50	Respuesta	Huracán	ONGI	Sí	Sí	31	Alto	13	Alto	18	Alto
M_51	Anticipación	Inundación	ONGI	Sí	Sí	30	Alto	18	Alto	12	Alto
M_52	Respuesta	Inundación	ONGI	Sí	Sí	17	Bajo	9	Alto	8	Bajo
M_53	Respuesta	Conflicto	ONGI	No	Sí	20	Alto	7	Bajo	13	Alto
M_54	Respuesta	Brote de enfermedad	ONGI	No	Sí	22	Alto	6	Bajo	16	Alto
M_55	Respuesta	Conflicto	INGO	Sí	Sí	20	Alto	9	Alto	11	Bajo
M_56	Respuesta	Brote de enfermedad	INGO	Sí	Sí	10	Bajo	3	Bajo	7	Bajo

Anexo 4: Estudios de casos de países

Utilizando datos recopilados mediante métodos participativos, estos estudios de casos proporcionan perspectivas de la comunidad sobre los principales elementos de la rendición de cuentas. Están diseñados para facilitar la reflexión sobre cuestiones clave como la participación y la influencia para informar el aprendizaje. Los iconos se utilizan en todas partes para representar a los principales grupos de partes interesadas:

Interesado	Icono
Beneficiarios de la ayuda	
Mujeres	
Comités de mujeres	
Hombres	
Líderes juveniles masculinos	
Asociaciones de vecinos	
Líder de la comunidad	
Comités comunitarios	
Gobierno	
ONG	

Estudio de caso 1: Entre la espada y la pared

Panorama del proyecto

- Respuesta al brote de cólera en áreas urbanas y periurbanas.
- El contenido y los objetivos del kit de higiene se definen en la estrategia de respuesta al brote del Ministerio de Salud.
- El liderazgo tradicional creó desafíos en el intercambio de información y la selección de beneficiarios.

Mecanismos de quejas y comentarios

Los canales de CFM incluían un servicio de asistencia para la distribución, un buzón de quejas y comentarios directos al personal de la ONG. Si bien los hombres que participaron en los debates de grupos focales (DGF) percibieron que las mujeres eran más conscientes de cómo compartir sus quejas, las mujeres informaron que no sabían cómo hacer preguntas o compartir comentarios. Los participantes compartieron que preferían la interacción cara a cara mediante una mayor presencia del personal de las ONG en la comunidad y el acceso directo a través de llamadas telefónicas.

Intercambio de información



Crédito: Plan International, Camerún

El intercambio de información fue limitado debido a la corta duración del proyecto y a los desafíos con los líderes tradicionales. A pesar de que los socios de la sociedad civil llamaron a los miembros de la comunidad para informarles de la fecha y hora de distribución, la

mayoría de los participantes no sabían por qué fueron seleccionados para el proyecto. La gente sugirió canales alternativos para compartir información: líderes religiosos, llamadas telefónicas, SMS, reuniones comunitarias y folletos y carteles.

Participación e influencia

Los participantes informaron que la ONG y los líderes comunitarios influyeron en las decisiones clave a lo largo del ciclo del proyecto. Cuando los miembros de la comunidad participaron, su participación se limitó a realizar encuestas y recibir artículos durante la distribución. Los hombres informaron de que participaban más en la prestación de asistencia, ya que eran la mayoría de los que recibían ayuda a través del proyecto.

PARTICIPACIÓN E INFLUENCIA	Selección de asistencia		Selección de beneficiarios		Prestación de asistencia		Información/Quejas	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
							Nada que decir	 
-	-		-			-		
-	-		-	-		-	-	
-	-	-	-	-		-	-	

Las mujeres que participaron en las entrevistas familiares proporcionaron una imagen similar de su nivel de influencia en el proyecto. Solo una mujer informó haber participado más allá de recibir asistencia.

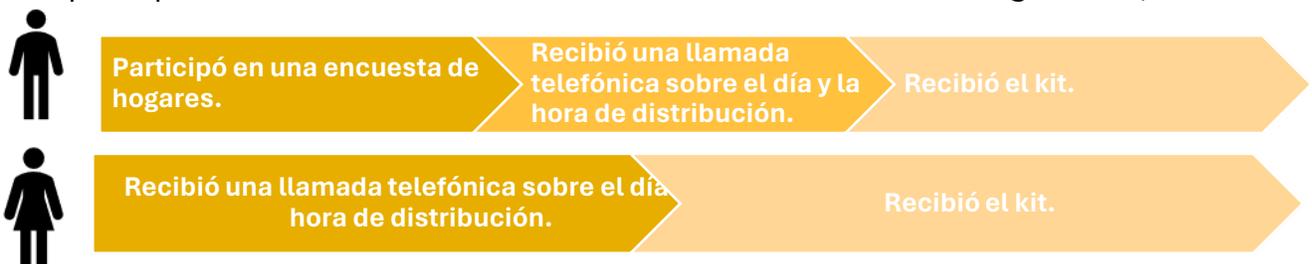


Cronología

La perspectiva de los miembros de la comunidad sobre el cronograma del proyecto refuerza las limitadas oportunidades de participación e intercambio de información, ya que las mujeres informan de una interacción menos directa que los hombres.

Perspectiva del beneficiario

Los participantes expresaron de manera uniforme el deseo de tener más oportunidades para participar e influir en la toma de decisiones. Hicieron varias sugerencias, como



contenidos del kit de higiene (añadir lejía y detergente) y la inversión en intervenciones más sostenibles para abordar las causas subyacentes de la transmisión del cólera.

Conclusiones clave

- Cuando los factores externos limitan un área de rendición de cuentas, como la participación, es posible que sea necesario aumentar el nivel de esfuerzo en otras áreas, por ejemplo, el intercambio de información.
- Compartir información sobre cómo se toman las decisiones y por quién es parte de la rendición de cuentas.
- Preguntar a las personas, incluidos los representantes de los subgrupos de población, cuáles son sus canales de comunicación preferidos durante la evaluación de las necesidades puede servir de base para el diseño del mecanismo de quejas y comentarios.
- El uso de una variedad de canales de comunicación puede garantizar que la información fluya entre las poblaciones afectadas y las ONG, incluso cuando existen desafíos con el liderazgo tradicional.

Estudio de caso 2: Poner a las mujeres en el centro

Resumen del proyecto

- Asistencia de emergencia en una comunidad rural tras un ataque de actores armados no estatales.
- Los problemas de seguridad limitaron el número de visitas a la comunidad y el intercambio de información.
- El empoderamiento de las

Mecanismos de quejas y comentarios

Los canales de CFM incluían un servicio de asistencia de distribución, una línea telefónica exclusiva, encuestas y hablar directamente con el personal. Las personas que participaron en los debates de grupos focales (DGF) y en las entrevistas individuales informaron que estaban satisfechas con las opciones disponibles para proporcionar comentarios y consideraron que sus preguntas habían sido respondidas de manera oportuna, aunque algunas señalaron que había dificultades para comunicarse con la ONG a través de la línea telefónica.

Crédito: Action Aid, Nigeria

Intercambio de información

Debido a las restricciones de seguridad, la ONG tenía una presencia limitada sobre el terreno y dependía de la comunicación telefónica con el jefe tradicional para compartir información. El jefe tradicional difundió información a los hogares a través de los líderes juveniles varones. A pesar de que la ONG estaba preocupada por el flujo de información a través del líder comunitario, los participantes se mostraron satisfechos con este enfoque y no sugirieron otras formas de compartir información.



Participación e influencia

El ejercicio de clasificación reveló diferencias en la perspectiva de las mujeres y los hombres. Las mujeres siempre valoraron más su influencia, aunque consideraron que, a pesar de haber sido consultadas, la ONG y los líderes comunitarios tomaban en gran medida las decisiones. Las diferencias en la clasificación podrían atribuirse a que las mujeres son la principal fuente de información durante la evaluación de las necesidades y las receptoras directas de la

asistencia. Los líderes juveniles masculinos desempeñaron un papel importante en el intercambio de información y la logística de distribución.

PARTICIPACIÓN E INFLUENCIA

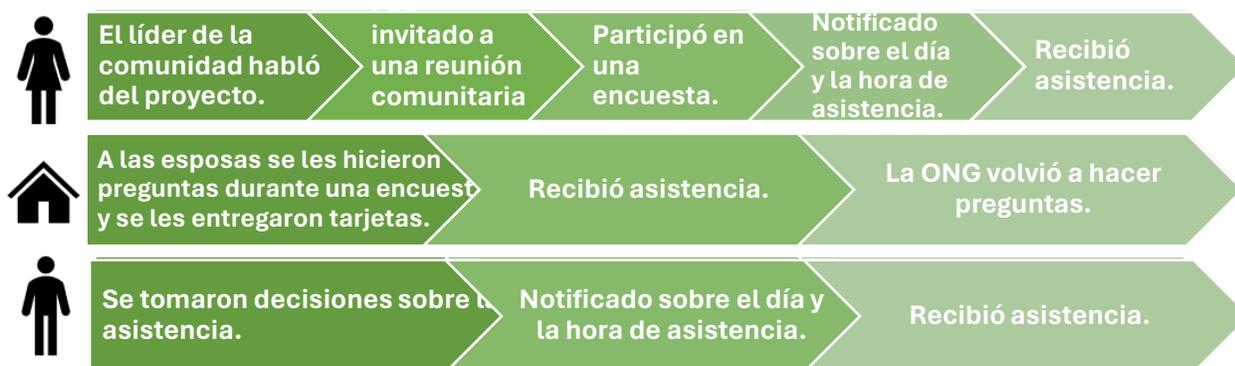
Selección de asistencia		Selección de beneficiarios		Prestación de asistencia		Información/Quejas	
Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
			-	-	-	-	-

Las personas mayores que participaron en las entrevistas individuales también informaron de niveles similares de participación de las mujeres en los puntos clave. Las personas informaron que la encuesta de hogares utilizada durante la evaluación de las necesidades y el proceso de selección de los beneficiarios les permitió expresar sus opiniones y participar en la toma de decisiones.



Cronología

El cronograma de las mujeres proporciona un alto nivel de detalle, lo que refuerza su papel central a lo largo del proyecto. Sin embargo, los grupos focales masculinos y las entrevistas familiares identificaron menos hitos del proyecto.



Perspectiva del beneficiario

Los participantes informaron estar satisfechos con su papel en la toma de decisiones. Si bien algunas personas mayores señalaron que hubieran preferido que se reparara el centro de salud, no hubo otras sugerencias para el proyecto.

Conclusiones clave

- La participación directa de las mujeres llevó a una mayor percepción de su participación en la toma de decisiones.
- Si bien una perspectiva externa podría percibir la participación de las mujeres como extractiva y simbólica, las mujeres aún valoran la participación. Estas diferencias refuerzan la importancia de permitir que las poblaciones afectadas definan cómo y cuándo participan.
- Crear oportunidades específicas para que todos los subgrupos de la población participen, incluso de maneras que puedan influir en la toma de decisiones. Sin embargo, se debe tener cuidado, ya que la dinámica de poder, así como las normas culturales y de género,

Estudio de caso 3: Trabajando con comités comunitarios: la representación marca la diferencia

Resumen del proyecto

- Respuesta temprana en comunidades indígenas propensas a inundaciones.
- La lejanía y el acceso por carretera limitaron la frecuencia y la duración de las visitas.
- El Consejo de Desarrollo Comunitario Indígena gestionó la instalación de sistemas de agua a nivel comunitario.
- La asistencia a nivel familiar (cestas de alimentos y asistencia médica) fue gestionada por el Comité de Mujeres.

Mecanismos de quejas y comentarios

Los canales de CFM incluían una línea telefónica exclusiva y hablaban directamente con el personal. Dada la lejanía de la zona, era importante combinar métodos presenciales y de acceso remoto. Las personas que tenían quejas informaron que se resolvieron de inmediato cuando se compartieron con el personal del proyecto.

Intercambio de información

El intercambio de información se llevó a cabo principalmente a través de reuniones organizadas por el Consejo de Desarrollo Comunitario (CDC) y el Comité de Mujeres. El Comité de Mujeres tiene un grupo de chat de WhatsApp que permite compartir la información de manera amplia y rápida. Además, la información se compartió a través de las asociaciones vecinales. Si bien muchos miembros de esta comunidad hablan español, debido a su lejanía, las tasas de alfabetización son bajas y muchas personas solo hablan el idioma indígena.

Participación e influencia

El ejercicio de clasificación proporcionó información sobre las funciones y rendición de cuentas de las diferentes estructuras comunitarias. El CDC es la estructura oficial responsable de las inversiones en la comunidad y el Comité de Mujeres depende del Consejo en su jerarquía. En este proyecto, las funciones de cada comité parecían estar separadas, lo que indica que la esfera de influencia del Comité de Mujeres se limitaba a la asistencia a nivel familiar. Sin embargo, el grupo de hombres, que estaba más centrado en las inversiones a nivel comunitario, solo mencionó a los CDC cuando se clasificó a las partes interesadas. No parece que se haya consultado a las mujeres (ni a ningún otro subgrupo de la población) al

diseñar la intervención sobre el suministro de agua. Los propios participantes del DGF no fueron clasificados como participantes en la toma de decisiones.

PARTICIPACIÓN E INFLUENCIA ↑

Selección de asistencia		Selección de beneficiarios		Prestación de asistencia	
Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
-	-		-	-	-

Sin embargo, quienes participaron en las entrevistas a nivel familiar indicaron que, en general, tenían una alta percepción de su participación, a pesar de que su participación se realizaba principalmente a través de reuniones comunitarias e intercambio de información.



Cronología

Los entrevistados a nivel familiar proporcionaron un cronograma detallado del proyecto, destacando las reuniones clave y los puntos de decisión.



Perspectiva del beneficiario



Crédito: CADENA,

Los participantes valoraron en gran medida la asistencia prestada, en particular la durabilidad del sistema de suministro de agua. Muchas personas destacaron la necesidad de asistencia para abordar las vulnerabilidades subyacentes, como mejores herramientas para la agricultura o la capacitación para diversificar los medios de vida, dado el ciclo continuo de pérdida de cultivos debido a las inundaciones. La gente también destacó la necesidad de construir más viviendas resistentes a las inundaciones y las tormentas (techos de metal, pisos de cemento) para reducir el impacto de los eventos futuros.

Conclusiones clave

- Las estructuras comunitarias existentes no siempre son representativas de la población afectada y es posible que no siempre compartan la misma perspectiva sobre el tipo de asistencia que se requiere.
- Equilibrar la participación con las estructuras oficiales, con un acercamiento específico a los beneficiarios de diferentes subgrupos de población para comprobar cómo de «representados» están por las estructuras comunitarias.
- El perfil de comunicación de la población afectada puede variar según los diferentes niveles de alfabetización o idiomas que requieren diversos canales de comunicación. Confiar en miembros de la comunidad o en un miembro del personal como traductores puede bloquear el flujo de información. Asegurarse de que haya un equilibrio entre los canales presenciales y los que son accesibles a distancia.