



Marco de Rendición de Cuentas en la Ayuda Humanitaria

Declaración de política y nota de orientación

Versión preliminar, febrero 2010

Declaración de Política.....	2
Nota de Orientación.....	5
a. Introducción	5
b. Criterios Humanitarios.....	7
c. Metas de Respuesta de CARE	31
d. Sistema de Cumplimiento	34
e. Herramientas y Recursos para Implementar el HAF	36

Usar nuestro poder con responsabilidad

La rendición de cuentas es una forma para CARE de mejorar la relevancia, la calidad y el impacto de nuestro trabajo, y un fin en sí mismo, ya que los actores – especialmente los beneficiarios – tienen derecho a imputarle responsabilidad a CARE.

La rendición de cuentas en el trabajo humanitario es un giro adecuado del equilibrio del poder hacia las comunidades afectadas por desastres.

Declaración de Política

El Mandato Humanitario de CARE Internacional es atender las necesidades inmediatas de las personas afectadas por desastres en las comunidades más pobres del mundo, de tal modo que también aborde las causas subyacentes de la vulnerabilidad de las personas. Nuestro mandato llama al personal de CARE a mostrar los más altos estándares de calidad y rendición de cuentas.

El Marco de Rendición de Cuentas en la Ayuda Humanitaria (HAF- Humanitarian Accountability Framework, en inglés) es una declaración del compromiso de CARE en favor de la rendición de cuentas en las etapas de preparación y respuesta a situaciones de emergencia.

CARE define la rendición de cuentas como el medio por el cual cumplimos nuestras responsabilidades con los actores, y las formas en que ellos pueden responsabilizarnos de nuestras decisiones, acciones e impactos. Nos comprometemos a hacernos responsables ante todos los actores, pero en primer lugar nos hacemos responsables ante las mujeres, las niñas, los hombres y los niños afectados.

Nuestro marco recoge las normas y los códigos internos e interinstitucionales de calidad y rendición de cuentas en el ámbito humanitario, que CARE se ha comprometido a cumplir. Entre ellos figuran:

- Marco Programático de CARE Internacional
- Mandato Humanitario de CARE Internacional
- Código de Conducta en Casos de Desastre para el Movimiento Internacional de la Cruz y de la Media Luna Roja y ONGs (Código de Conducta de RCRC)
- Carta Humanitaria de Esfera y Normas Mínimas en Casos de Desastre
- Normas de la Asociación Internacional para la Responsabilidad Humanitaria (HAP- Humanitarian Accountability Partnership, en inglés)
- La Guía Suficientemente Buena: Medición del Impacto y Rendición de Cuentas en las Emergencias, y
- Código de Conducta de People in Aid.

Aplicamos un enfoque ‘suficientemente bueno’, lo cual significa que reconocemos la necesidad inmediata de adoptar medidas sencillas y prácticas de rendición de cuentas que se deberán mejorar continuamente con el transcurso del tiempo.

Todo el personal de CARE tiene el deber de cumplir su trabajo conforme a este marco de rendición de cuentas, incluso cuando trabajamos con socios y a través de ellos. Los supervisores de CARE tienen la responsabilidad expresa de garantizar que los roles y las responsabilidades sean claros en y entre los equipos.

El HAF ha sido concebido para atender emergencias humanitarias, pero también puede servir para mejorar la rendición de cuentas del trabajo a largo plazo de CARE.

Por medio de este marco definimos en tres formas nuestros compromisos en favor de la rendición de cuentas:

1. **Criterios humanitarios** que describen las acciones que debemos adoptar para que CARE cumpla con las normas internas e interinstitucionales de calidad y rendición de cuentas.
 1. Los 8 criterios humanitarios tienen indicadores que se basan en códigos y normas comunes. Los criterios son: Los líderes de CARE demuestran su compromiso en favor de la calidad y rendición de cuentas;
 2. CARE basa su respuesta a situaciones de emergencia en evaluaciones imparciales de las necesidades, vulnerabilidades y capacidades;
 3. CARE aplica un buen diseño y monitoreo para mejorar nuestro trabajo;

4. CARE involucra a las comunidades afectadas por desastres en nuestras operaciones de respuesta de principio a fin;
 5. CARE insta mecanismos formales para recoger retroalimentación y quejas, y para actuar a partir de las mismas;
 6. CARE hace público nuestro mandato, nuestros proyectos y qué pueden esperar los actores de nosotros;
 7. CARE recurre a valoraciones y evaluaciones imparciales para mejorar el aprendizaje y demostrar rendición de cuentas;
 8. CARE ayuda a su personal, incluidos los supervisores, y a las organizaciones socias a mejorar la calidad y la rendición de cuentas.
2. Nos comprometemos a lanzar sistemáticamente respuestas efectivas y de alta calidad a nivel mundial, estableciendo y tratando por todos los medios de cumplir las **metas de respuesta**.

Las metas de la respuesta son indicadores que usamos para medir nuestro desempeño en operaciones de respuesta a emergencias. Los indicadores miden:

- La rapidez con que respondemos
 - La calidad y rendición de cuentas de nuestra respuesta
 - Nuestra competencia en las áreas humanitarias básicas de CARE (agua y saneamiento, seguridad alimentaria, (shelter) techo temporal/vivienda, logística)
 - La recaudación de fondos por parte de los Miembros de CARE para lanzar nuestra respuesta
 - El financiamiento de nuestras respuesta a emergencias a nivel mundial.
3. Monitoreamos nuestro **cumplimiento** de estos compromisos evaluando periódica y sistemáticamente en qué medida estamos cumpliendo los criterios humanitarios y las metas de respuesta.

Esto nos ayuda a medir y demostrar qué tan bien estamos aplicando el HAF y a identificar áreas de mejora. Lo hacemos por medio del monitoreo, del análisis después de acciones (AAR), revisiones paritarias y evaluaciones.

Los altos directivos tienen la responsabilidad de actuar de acuerdo a las recomendaciones formuladas en las revisiones y evaluaciones, y el comité ejecutivo de CI tiene el deber de evaluar periódicamente nuestro desempeño organizacional. Damos a conocer los resultados de las evaluaciones para que los actores puedan hacernos responsables.

Rendición de Cuentas en el Ámbito Humanitario de CARE

Criterios Humanitarios

Ocho criterios definen los compromisos clave en favor de la calidad y rendición de cuentas del trabajo de respuesta a situaciones de emergencia de CARE

1. Liderazgo en la rendición de cuentas
2. Evaluación imparcial
3. Diseño y monitoreo
4. Participación
5. Retroalimentación y quejas
6. Intercambio de información
7. Evaluación y aprendizaje
8. Capacidad del personal y gestión de recursos humanos de CARE

Metas de Respuesta

Cinco conjuntos de indicadores y metas de respuesta nos ayudan a responder con efectividad y a monitorear el desempeño a nivel mundial

1. Rapidez con que respondemos
2. Calidad y rendición de cuentas de nuestra respuesta
3. Nuestra competencia en áreas básicas (agua y saneamiento, seguridad alimentaria, techo /vivienda temporal (shelter), logística)
4. Recaudación de fondos por parte de los Miembros de CARE para nuestra respuesta
5. Financiamiento de nuestras capacidades de respuesta a nivel mundial

Sistema de Cumplimiento

CARE confirma que estamos cumpliendo los criterios humanitarios y las metas de respuesta, por medio de actividades de monitoreo y evaluaciones periódicas, internas y externas

1. Nuestro enfoque de evaluación del cumplimiento se basa en el aprendizaje, el establecimiento de relaciones de alianzas , la atención a las voces locales, y lo apropiado para el contexto
2. Se asignan roles y responsabilidades claros respecto del cumplimiento del HAF
3. Aplicamos los siguientes procesos para monitorear el cumplimiento:
 - Monitoreo periódico
 - Análisis después de la Acción
 - Evaluaciones Independientes
 - Revisiones del HAF y evaluaciones participativas de rendición de cuentas
 - Revisiones paritarias interinstitucionales

Nota de Orientación

a. Introducción

Objetivo

El Marco de Rendición de Cuentas en la Ayuda Humanitaria (HAF) de CARE es una declaración del compromiso de CARE en favor de un trabajo humanitario de alta calidad capaz de rendir cuentas, y una guía de rendición de cuentas para el personal de CARE.

El HAF refleja las lecciones importantes que CARE y otras organizaciones de ayuda humanitaria han aprendido durante décadas de experiencia respecto a qué se necesita para garantizar que nuestra ayuda sea adecuada, oportuna, efectiva y capaz de rendir cuentas a las personas que prestamos ayuda.

CARE ha ayudado a elaborar, y se ha comprometido a cumplir, una serie de principios, códigos de conducta y lineamientos interinstitucionales en relación con la acción humanitaria. Al ser tantos, pueden causar confusión entre las personas que tratan de llevarlos a la práctica. Hasta el momento tampoco hay una forma coherente de evaluar si las organizaciones están cumpliendo con las normas que se comprometieron a cumplir. El Marco de Rendición de Cuentas en la Ayuda Humanitaria de CARE ha sido elaborado para ayudar a enfrentar estos desafíos.

Al presentar su propio Marco de Rendición de Cuentas en la Ayuda Humanitaria, CARE no intenta crear un nuevo conjunto de normas. Su intención es recoger los temas de calidad y rendición de cuentas por los cuales CARE ha asumido compromisos internos y externos. Al hacerlo, CARE quiere:

- Ayudar a asegurar que estos temas sigan siendo visibles en todo CARE;
- Ayudar a que haya claridad entre los altos directivos que necesitan saber qué implica para ellos y sus equipos los compromisos asumidos por CARE;
- Ayudar a los empleados de CARE, particularmente a los que trabajan con las comunidades afectadas por desastres, a aplicar la rendición de cuentas en su trabajo;

Ayudar al personal de CARE –en todos los niveles- a cumplir sus compromisos

El objetivo del HAF es servir de punto de referencia para que nos ayude a relacionar los compromisos que hemos asumido con la realidad de nuestro trabajo diario.

El HAF ha sido concebido para atender emergencias humanitarias, pero también puede servir para mejorar la rendición de cuentas del trabajo a largo plazo de CARE y para apoyar los esfuerzos de CARE respecto del cambio necesario para adoptar un enfoque programático. Uno de los objetivos de esta versión preliminar es apoyar la elaboración de un marco de rendición de cuentas que se aplique tanto al trabajo humanitario como al trabajo de largo plazo de CARE.

Un Enfoque Suficientemente Bueno

La rapidez y efectividad con la que CARE pueda cumplir los criterios humanitarios y las metas del HAF dependerán del contexto. Por ejemplo, puede tomar días, semanas o incluso meses antes que una organización pueda cumplir las normas mínimas Esfera en un determinado sector. El HAF se utilizará como base para juzgar la calidad y rendición de cuentas en cada fase de una operación de respuesta que adopte un enfoque ‘suficientemente bueno’.

Un enfoque ‘suficientemente bueno’ reconoce que, en una operación de respuesta, adoptar un enfoque rápido y sencillo para la medición del impacto y la rendición de cuentas puede ser la

única posibilidad viable. ‘Suficientemente bueno’ no significa segundo lugar, sino más bien reconocer y admitir las limitaciones de capacidad y tiempo, priorizar adecuadamente, tomar medidas que prevean y subsanen las deficiencias y, a medida que la situación vaya cambiando, revisar y hacer las modificaciones correspondientes.

Responsabilidad de implementar el HAF

La calidad y rendición de cuentas del trabajo de CARE son tarea de todos. Todas las oficinas de país y los Miembros de CARE, así como sus empleados, tienen que conocer el HAF, los compromisos detrás de este marco y cómo forma parte de sus propios roles.

Las responsabilidades específicas de implementar el HAF serán diferentes para cada puesto y cada oficina, dependiendo de la estructura del equipo y de los recursos. Por esto, es importante que todos los empleados se responsabilicen de entender sus propios roles para cumplir con el HAF. Asimismo, los supervisores de CARE tienen la responsabilidad expresa de asegurar que los roles y las responsabilidades sean claros dentro de sus equipos y en relación con otras áreas de CARE. Los roles y las responsabilidades se deben examinar y modificar de tiempo en tiempo, a medida que la situación vaya cambiando.

CEG (CARE Emergency Group) ayudará los Miembros y las Oficinas de País de CARE a comprender cómo deben implementar el HAF, especialmente durante las fases de preparación y respuesta a situaciones de emergencia. Para mayor información sobre las responsabilidades individuales, consultar las herramientas de rendición de cuentas que forman parte del CARE Emergency Toolkit - CET (ver página 36).

Las responsabilidades de CARE hacia el HAF continuarán siendo las mismas si trabajamos con socios o a través de ellos. Es necesario tener presente esto al momento de seleccionar socios, redactar convenios de implementación, brindar apoyo al fortalecimiento de las capacidades del socio, y establecer sistemas de monitoreo y evaluación.

Recursos necesarios para apoyar la calidad y rendición de cuentas

Una respuesta oportuna y de buena calidad comienza con la preparación para casos de emergencia. Las OP deben garantizar la asignación de recursos suficientes (fondos y personal) antes y desde el inicio de una operación de respuesta para apoyar la rendición de cuentas:

- Suficientes recursos humanos
- Inducción y desarrollo de capacidades
- Recursos de comunicación para la provisión de información
- Sistemas de retroalimentación y quejas de los beneficiarios
- Revisiones, AAR, evaluaciones externas, etc.
- Planes de Preparación para Emergencia (PPE)

Los donantes están cada vez más dispuestos a financiar los costos por concepto de rendición de cuentas (personal y actividades) en presupuestos de proyectos de emergencia si las razones de tales costos se explican claramente. Algunos donantes exigen que se establezcan sistemas de rendición de cuentas a los beneficiarios. También es importante considerar los recursos en términos de cómo ayudamos a nuestros socios a cumplir con el Marco de Rendición de Cuentas en la Ayuda Humanitaria . Los recursos necesarios dependerán de diversos factores tales como las capacidades que ya existen, la escala y naturaleza de la respuesta a una emergencia. En el CET encontrarán una lista de cotejo (checklist) de las partidas que se deben incluir en los presupuestos.

b. Criterios Humanitarios

Criterio 1: Liderazgo

Los líderes de CARE demuestran su compromiso en favor de la calidad y rendición de cuentas

Por qué es importante

Los líderes de CARE son quienes establecen la dirección para la calidad y rendición de cuentas, quienes articulan nuestra rendición de cuentas a los donantes con nuestra rendición de cuentas a las comunidades afectadas por desastres, y quienes guían al personal en la ejecución de su trabajo. Por lo tanto, es fundamental que los líderes de CARE tomen todas las medidas posibles para ofrecer liderazgo, visión y orientación respecto a la calidad y rendición de cuentas. A un nivel práctico, ellos deben estar en capacidad de explicar a los empleados qué se espera de ellos y asegurar que los empleados cuenten con los sistemas, las personas y los fondos que necesitan para cumplir los compromisos de CARE en favor de la calidad y rendición de cuentas.

También es crucial que los compromisos de CARE en favor de la calidad y rendición de cuentas se cumplan en todos y cada uno de los niveles de la organización, comenzando con la alta dirección, como el Secretario General de CI y el Directorio de CARE Internacional, respaldados por el liderazgo de los directores y mandos medios.

Indicadores clave

1. Las OP de CARE y los Miembros de CI han asumido el compromiso público de cumplir con las normas, principios y códigos de conducta que son la base de este marco.
2. Los líderes de CARE, a todo nivel y en todas las áreas funcionales, conocen las normas que CARE se ha comprometido a cumplir. Ellos se responsabilizan de cumplir los criterios humanitarios y las metas de respuesta. Asimismo, monitorean los impactos del trabajo de CARE y mejoran los sistemas y procedimientos cuando es necesario.
3. Los directores de CARE asignan personal y recursos suficientes para asegurar la calidad y rendición de cuentas y para poder cumplir con nuestros compromisos.
4. Se ha definido claramente, a nivel mundial y a nivel de cada país, los mecanismos para la toma de decisiones sobre respuestas rápidas, con claras líneas de autoridad y rendición de cuentas.
5. Las evaluaciones del desempeño de los directores incluyen qué han hecho para crear conciencia y supervisar el acatamiento de las normas de calidad y rendición de cuentas.

Normas y códigos en los que se basa este criterio

Criterio 1 de HAP – La agencia establecerá un sistema de gestión de la calidad del trabajo humanitario.

Criterio 2 de HAP – La agencia pondrá a disposición de los beneficiarios previstos, las comunidades afectadas por desastres, el personal de la agencia y otros actores, la siguiente información: (a) antecedentes de la organización; (b) marco de rendición de cuentas de la labor humanitaria; (c) plan humanitario y resumen financiero; (d) informes de progreso; y (e) procedimientos para presentar/atender denuncias.

Norma Común 8 de Esfera – Supervisión, gestión y apoyo al personal

Principio 3 de People in Aid – La clave de nuestra eficacia está en ofrecer liderazgo, gestión y apoyo de calidad a nuestro personal.

Mandato Humanitario de CARE – el compromiso de CARE con el imperativo humanitario.



Sugerencias para su aplicación

Qué hacer

- ✓ Comunicar los compromisos de calidad y rendición de cuentas de CARE a los actores clave, incluyendo las comunidades afectadas por desastres.
- ✓ Aclarar los roles y las responsabilidades del personal y asegurar que haya liderazgo y rendición de cuentas por cada uno de los Criterios Humanitarios y las Metas de Respuesta (preparación).
- ✓ Verificar si todos los empleados entienden sus roles y responsabilidades y tienen autoridad, recursos y apoyo para cumplirlos.
- ✓ Asignar recursos suficientes (personal y fondos) para que se pueda cumplir con las normas de calidad y rendición de cuentas en las operaciones de respuesta.
- ✓ Asegurar que haya suficientes recursos dedicados para las actividades de M+E, intercambio de información, mecanismos de quejas, y para desarrollar las capacidades del personal y los socios.
- ✓ Demostrar rendición de cuentas en la práctica de gestión y buena conducta en todo momento.
- ✓ Fijar expectativas de desempeño con los directores respecto a la calidad y rendición de cuentas, monitorear los progresos frente a tales expectativas, incluyendo qué han hecho los directores para crear conciencia y supervisar la implementación del HAF.
- ✓ Adoptar un enfoque suficientemente bueno para monitorear el cumplimiento del HAF y aprovechar el aprendizaje continuo para reforzar las políticas, los sistemas y las prácticas.
- ✓ Identificar un punto focal de Calidad y Rendición de Cuentas en operaciones de respuesta a emergencias.

Qué evitar

- ✗ Delegar la calidad y rendición de cuentas únicamente al personal especializado.

¿Dispone del personal que necesita?

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

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

Criterio 2: Evaluación

CARE basa su respuesta a emergencias en evaluaciones imparciales de las necesidades, vulnerabilidades y capacidades.

Por qué es importante

Las evaluaciones ayudan a identificar la respuesta más apropiada para una emergencia, deben posibilitar la comprensión de la situación de desastre y el análisis de las amenazas para la vida, la dignidad, la salud y los medios de vida, así como la capacidad de las personas para ayudarse a sí mismas. Las evaluaciones pueden ayudar a los equipos a determinar, en colaboración con las autoridades competentes, organizaciones, y comunidades afectadas, cuál debe ser la respuesta de CARE y en quiénes se debe centrar.

Ciertos grupos corren mayor riesgo debido a su edad, género, discapacidad, posición social, etnicidad o religión. CARE tiene que entender estas distinciones y adaptar su respuesta a las necesidades. Nuestro accionar debe reflejar una evaluación imparcial, y el derecho de las personas afectadas por emergencias a contar con las condiciones mínimas necesarias para vivir con dignidad. Debe fortalecer las capacidades locales de autoayuda por parte de las comunidades y la respuesta de los socios y las autoridades. Debe tener como meta reducir al mínimo los riesgos de desastre para las personas en el futuro.

Indicadores clave

1. CARE basa su decisión de responder en evaluaciones imparciales de las prioridades. Realiza estas evaluaciones con las poblaciones afectadas por desastres.
2. Las evaluaciones toman en cuenta a las instituciones locales, las capacidades locales, los mecanismos de afrontamiento y la reducción de riesgos, así como las operaciones de respuesta de otras organizaciones.
3. Siempre que es posible, los datos son desagregados por sexo y por edad para asegurar la correcta focalización de las mujeres, las niñas, los hombres y los niños.
4. CARE realiza evaluaciones de capacidad para determinar las necesidades de la OP y sus posibles socios. Trata de atender estas necesidades a nivel local antes de utilizar recursos internacionales.
5. CARE comparte y valida los hallazgos de sus evaluaciones con otros actores. Consulta con otras organizaciones relevantes cuando determina su respuesta.
6. CARE tiene una adecuada estrategia de emergencia que guía su respuesta, en base a su evaluación imparcial. La estrategia refleja las necesidades específicas de los grupos vulnerables y marginados.

Normas y códigos en los que se basa:

Norma Común 2 de Esfera – Evaluación inicial

Norma Común 3 de Esfera 3 - Respuesta

Norma Común 4 de Esfera – Selección de beneficiarios

Principio 2 del Código de Conducta de RCRC - La ayuda prestada no está condicionada por la raza, el credo o la nacionalidad de los beneficiarios, ni ninguna otra distinción de índole adversa. El orden de prioridad de la asistencia se establece únicamente en función de las necesidades.

Principio 8 del Código de Conducta de RCRC - La ayuda de humanitaria tendrá por finalidad satisfacer las necesidades básicas y, además, tratar de reducir en el futuro la vulnerabilidad ante los desastres.

Principios 5 y 6 del Mandato Humanitario de CARE – Imparcialidad e independencia.

Principios Programáticos 2 y 4 de CARE – Trabajar en sociedad con otros; abordar la discriminación.



Sugerencias para su aplicación

Qué hacer

- ✓ Involucrar a las mujeres y hombres afectados por desastres.
- ✓ Asegurar que en el equipo de evaluación haya equilibrio de género.
- ✓ Considerar la posibilidad de realizar evaluaciones conjuntas cuando proceda.
- ✓ Compartir los objetivos, planes y resultados de la evaluación con la comunidad, y señalar claramente el mandato de la organización.
- ✓ Coordinar las evaluaciones, y compartir los planes y resultados, con otras organizaciones y las autoridades locales.
- ✓ Garantizar que en la evaluación se analice adecuadamente los asuntos de género, violencia, discriminación, protección y el asunto relacionado con 'no causar daño'.
- ✓ Evaluar las necesidades de protección de los grupos, incluidos los niños, que corren mayor riesgo de explotación y abuso.
- ✓ Crear y actualizar continuamente el perfil de la comunidad en cada fase, a lo largo del proyecto.

Qué evitar

- × Hacer correr riesgos innecesarios a las comunidades o al personal.
- × Continuar realizando evaluaciones sin prestar ayuda, si ésta es urgente y puede ser proporcionada.
- × Hacer promesas que no se podrán cumplir.

¿Está tomando en cuenta las necesidades distintas?

En la fase inicial de la operación de respuesta en Gujarat, nuestros equipos de distribución estaban integrados casi en su totalidad por hombres. Las normas de Esfera nos indujeron a enviar un equipo de evaluación compuesto únicamente de mujeres a las comunidades afectadas por el terremoto para que hablasen con las mujeres. Como resultado, preparamos un kit de higiene para las mujeres y conseguimos financiamiento para distribuir 23,000 kits.

Fuente: J. Srodecki (2001) 'World Vision use of Sphere standards in a large scale emergency: a case study of the spring 2001 Gujarat response', World Vision (internal, adapted), Good Enough Guide

¿Ha excluido a alguien?

Durante la respuesta al Ciclón Nargis, CARE Myanmar se dio cuenta rápidamente que las ONG estaban excluyendo a las familias 'no empadronadas', ubicadas en la región del delta del Río Irrawaddy. Se trataba de familias que todavía no habían sido empadronadas formalmente por el gobierno como residentes de la comunidad, pese a que llevaban viviendo allí muchos años. A consecuencia de ello, estas familias no fueron incluidas en las listas de beneficiarios que elaboraron los líderes comunitarios.

CARE comenzó a reunir información sobre las familias no empadronadas, además de información relativa a la edad, sexo, discapacidad, y otros datos relevantes tales como la lengua. Esto ayudó al personal de CARE a comprender la situación de las familias no empadronadas y a crear conciencia acerca de este asunto en las reuniones sectoriales (clusters). Se aseguró que el personal del proyecto hablara con las familias no empadronadas como parte de las actividades de monitoreo y verificara cómo se les estaba involucrando en la respuesta de CARE.

Criterio 3: Diseño y monitoreo

CARE aplica un buen diseño y monitoreo para impulsar mejoras en su trabajo.

Por qué es importante

Las actividades de monitoreo nos permiten entender cómo repercute la ayuda que presta CARE en las comunidades afectadas por desastres y confirmar si está haciendo uso correcto de los fondos. Es una forma de enterarse por las mismas comunidades qué está ocurriendo y cómo ven ellas nuestra ayuda. El monitoreo periódico de lo que estamos haciendo y su impacto nos permite detectar a tiempo cualesquier problemas para que puedan ser atacados y solucionados.

Es necesario compartir los hallazgos y actuar rápidamente si queremos que sean de utilidad. Un equipo de respuesta puede usar la retroalimentación para introducir cambios inmediatos en el programa en ejecución y para incorporar el aprendizaje en el diseño mejorado de proyectos en respuestas futuras. Es probable que la información procedente del monitoreo sea de interés para los donantes, pero nuestro compromiso con la rendición de cuentas supone que compartamos esta información con las comunidades afectadas por desastres y con otros actores locales.

Indicadores clave

1. El personal aplica sistemáticamente los criterios humanitarios y las metas de respuesta de CARE, las lecciones de programas pasados, así como las normas técnicas y de calidad pertinentes (por ejemplo, las de Esfera) para modelar el diseño y el monitoreo.
2. CARE dispone de mecanismos para examinar e informar sobre sus procesos, resultados e impactos con el fin de saber cómo se ha utilizado la ayuda y qué diferencia ha marcado en las vidas de las personas. Esto se añade al seguimiento de los insumos y productos para ayudar a monitorear la implementación.
3. Las personas afectadas por desastres (mujeres, niñas, hombres y niños, así como grupos vulnerables y marginados) participan en el diseño y el monitoreo.
4. CARE usa los resultados del monitoreo para introducir cambios inmediatos cuando es necesario.
5. CARE dispone de sistemas que hacen seguimiento a los fondos para determinar si se están usando como es debido, en consonancia con nuestras declaraciones y con nuestros compromisos con los donantes.
6. El proceso de diseño de los programas de CARE asegura que nuestros programas se funden en la gestión y reducción de riesgos, y en los principios de protección y de 'no causar daño'.

Normas y códigos en los que se basa:

Norma Común 5 de Esfera – Seguimiento

Normas Mínimas de Esfera – Todas las normas relacionadas con el sector

La Guía Suficientemente Buena, Sección 4 – Monitoreo de cambios y retroalimentación: proceso de dos vías

Principio 4 del Mandato Humanitario de CARE – CARE demuestra su compromiso con la efectividad

Principio Programático 6 de CARE – Buscar resultados sostenibles

Normas de Proyecto de CARE – Normas sobre diseño y monitoreo

¿Cuál es el grado de satisfacción de la población afectada?

En 2006, CARE realizó, en Sri Lanka, una evaluación de su proyecto de vivienda de acuerdo con las normas de Esfera. Un equipo visitó dos áreas de proyecto en las que CARE estaba construyendo viviendas y conversó con los pobladores sobre su experiencia. En el primer lugar, el equipo encontró que las familias que habitaban viviendas nuevas tenían acceso al agua, transporte y otros servicios básicos. En el segundo lugar, las familias estaban viviendo lejos de donde originalmente vivían y trabajaban. No tenían agua ni trabajo, y hacían una sola comida al día.

Esta era una situación de conflicto y el gobierno había seleccionado los lugares. En Esfera se señala que las evaluaciones de necesidades en el caso de viviendas deben considerar servicios básicos tales como la provisión de agua, vías de acceso y medios de vida. El equipo de evaluación identificó las mejoras que se debían hacer en el segundo lugar. La aplicación de las normas Esfera en el monitoreo ayudó a identificar y resolver problemas graves. CARE aprendió la siguiente lección: debió haber realizado un análisis más exhaustivo por su propia cuenta. En lugar de aceptar sin discusión la decisión del gobierno, pudo haber aplicado las normas de Esfera y efectuado una evaluación de necesidades para viviendas y emprender acciones de incidencia política.



Sugerencias para su aplicación

Qué hacer

- ✓ Trabajar con la comunidad para identificar los cambios que desean ver como resultado del proyecto.
- ✓ Estar al tanto de los bienes y servicios provistos frente a lo que se prometió proveer.
- ✓ Preguntar a la comunidad si está satisfecha con los resultados del programa y con los enfoques adoptados.
- ✓ Encontrar la manera de medir, junto con la comunidad, los impactos previstos e imprevistos que el proyecto ha tenido en sus vidas.
- ✓ Compartir los hallazgos relativos a los resultados, impactos y/o satisfacción con los actores, incluidas las comunidades afectadas por desastres.
- ✓ Actuar de acuerdo a las lecciones aprendidas como resultado del monitoreo de la respuesta en curso.

Qué evitar

- × Medir solamente los insumos y los productos.
- × Olvidarse de informar a las comunidades los hallazgos y las medidas adoptadas.

¿Está siguiendo los resultados e impactos del programa?

El proyecto C-Safe está integrado por CARE, Catholic Relief Services, World Vision y ADRA. En Zimbabwe se creó el ejercicio 'Escuchar a los Niños' para monitorear un programa de alimentación escolar y comprender la inseguridad alimentaria desde su perspectiva. El personal de C-Safe recurrió a entrevistas personales y grupos focales. Se eligieron cinco escuelas en cada distrito. Se entrevistaron a tres niños de cada clase cada mes. Se formaron grupos focales separados para las niñas y los niños mayores. En total, se entrevistaron a 5,000 niños.

Los hallazgos fueron más allá de los indicadores cuantitativos (edad, estatura, peso), que de por sí son importantes. C-Safe encontró que muchos de los compañeros de clase de los entrevistados no podían pagar las pequeñas cuotas que las escuelas les cobraban para cubrir los gastos de preparación de alimentos. Los niños tenían prohibido, en ciertos casos, comer los alimentos preparados y, en otros casos, asistir a la escuela. Si bien esas cuotas eran necesarias para algunas escuelas, el análisis efectuado reveló que dichas cuotas estaban causando más daño que bien. Por consiguiente, C-SAFE consultó con los Funcionarios de Distrito y Maestros Principales para buscar la forma de eliminar el pago de la cuota o disminuir el monto de la misma, y al mismo tiempo recaudar más fondos para las escuelas más necesitadas.

Fuente: C-SAFE Food Security Emergency, 2005. Good Enough Guide

Criterio 4: Participación

CARE involucra a las comunidades afectadas por el desastre en su respuesta.

Por qué es importante

Las personas afectadas por una emergencia son los mejores jueces de sus propios intereses. Asegurar que los miembros de las comunidades afectadas por desastres – mujeres, hombres, niñas y niños – participen en el diseño, la implementación y el monitoreo de la respuesta de CARE está en el centro de nuestro compromiso en favor de la rendición de cuentas en contextos humanitarios .

Las emergencias de gran escala, especialmente los desastres súbitos, someten a las organizaciones humanitarias a gran presión para responder lo antes posible. Sin embargo, el compromiso en favor de la rendición de cuentas también exige que encontremos el justo medio entre el imperativo de actuar y la necesidad de involucrar a las personas damnificadas en las decisiones que afectarán sus vidas. Se puede realizar consultas a las personas en todos los casos, salvo en aquellos que son extremos. Sin su participación, nuestros programas pueden errar, excluir a los grupos vulnerables, malgastar el dinero, y agudizar el sufrimiento. Por lo tanto, CARE insta procesos que permiten que los actores, particularmente los miembros de las comunidades afectadas por desastres, participen e influyan en las decisiones a lo largo de la respuesta humanitaria.

Indicadores clave

1. CARE involucra a la comunidad afectada por un desastre, especialmente a los beneficiarios, en todos los aspectos de la respuesta, sobre todo en las evaluaciones de daños y necesidades , el diseño, la implementación, el monitoreo y la evaluación final. La organización también da participación a los beneficiarios en la toma de decisiones sobre las actividades de la respuesta.
2. CARE identifica y trabaja con los representantes de las personas más pobres y vulnerables.
3. CARE analiza los aspectos de la respuesta que se relacionan con el género y adopta medidas concretas encaminadas a garantizar el empoderamiento de las mujeres, las niñas, los hombres y los niños para que su participación sea plena y significativa.
4. CARE proporciona a los beneficiarios y las comunidades locales la información que deben conocer para participar. Ello incluye hallazgos de las valoraciones, procesos de toma de decisiones, planes de proyecto, cronogramas, y procesos de monitoreo y evaluación.
5. CARE involucra al gobierno local y sus socios en las valoraciones, la implementación, el monitoreo y la evaluación.
6. CARE construye su respuesta humanitaria a partir de las capacidades locales. Diseña proyectos de emergencia para mejorar la capacidad de respuesta local a los desastres.

Normas y códigos en los que se basa:

Norma Común 1 de Esfera – Participación

Criterio 3 de HAP – La agencia posibilitará la participación de los beneficiarios y sus representantes en las decisiones sobre los programas y buscará su consentimiento informado.

Principio 6 del Código de Conducta de RCRC –Trataremos de fomentar la resiliencia frente a desastres utilizando las aptitudes y los medios disponibles a nivel local.

Principio 7 del Código de Conducta de RCRC - Se buscará la forma de hacer participar a los beneficiarios en la administración de la ayuda de socorro.

Una Guía Suficientemente Buena, Sección 1 – Involucrar a la población en cada fase.

Principios Programáticos 1 y 3 de CARE – Promover el empoderamiento; Garantizar la rendición de cuentas y promover la responsabilidad.



Sugerencias para su aplicación

Qué hacer

- ✓ Cuando se busca las opiniones de los miembros de la comunidad, invitar a todos, incluyendo a grupos de mujeres, a hablar con franqueza. Reunirse con grupos distintos por separado. Hablar con las mujeres y los hombres por separado. Solicitar a cada grupo sus opiniones sobre las necesidades y prioridades.
- ✓ Entregar a la comunidad y las autoridades locales los hallazgos de la valoración. Presentar dicha información de tal manera que las personas puedan comprender—tener presente la lengua, el nivel cultural, etc.
- ✓ Invitar a los representantes de sus comunidades a participar en el diseño de proyectos. Permitir que los comités comunales participen en la elaboración del presupuesto y en el diseño de proyectos.
- ✓ Invitar a la comunidad, comités comunales y autoridades locales a ayudar a elaborar los criterios de selección de beneficiarios. Asegurar que se incluya a las mujeres líderes.
- ✓ Formar un comité de distribución integrado por miembros del comité comunal, funcionario(s) público(s) y personal de ONG. Asegurar que haya mujeres en el comité.
- ✓ Asegurar que la ayuda humanitaria llegue a las personas vulnerables y las personas que viven lejos del pueblo.
- ✓ Invitar al comité comunal (incluidas las mujeres) a ayudar en las actividades de monitoreo. Compartir los hallazgos de la organización con la comunidad.

Qué evitar

- ✗ Pensar que no hay tiempo ni capacidades suficientes para involucrar a las comunidades afectadas por desastres en los procesos participativos.
- ✗ Concentrarse a tal punto en las vulnerabilidades de las personas y comunidades que se pierde de vista las capacidades y los recursos que ellas pueden aportar y los conocimientos que poseen que pueden compartir.
- ✗ Abrumar a las comunidades esperando que participen bastante.
- ✗ Esperar la participación de las personas sin dar ayuda a cambio.
- ✗ Omitir la posibilidad de que la información que se considera inofensiva pueda provocar hostilidades.
- ✗ Olvidar que el trabajo con las ONG puede reforzar o cambiar las estructuras locales de poder, especialmente durante conflictos.
- ✗ Dar por sentado que las mujeres (u otros grupos) podrán participar libremente – es necesario tomar medidas para garantizar su participación.

Participación de la comunidad en actividades de monitoreo

El programa de Oxfam en la zona del Alto Nilo viene trabajando en la provisión de agua potable limpia y saneamiento, así como en la promoción de la higiene. La información sobre el uso de las instalaciones y las prácticas de higiene era recabada por voluntarios de la comunidad, que luego se presentaba al jefe del programa a través de los promotores de higiene. El sistema demandaba muchos trabajadores y a menudo la información no era útil o nunca se analizaba. Paul Sawo, Jefe del Proyecto, manifestó: 'En primer lugar, es muy pesado. En segundo lugar – la comunidad misma no participa del todo...por eso no resulta muy beneficioso para las personas a las que está dirigido. Lo que vamos a hacer es limitar el monitoreo a ciertas áreas'. En la actualidad, la comunidad elige voluntarios entre sus miembros. Todos los meses presentan una lista de nuevos hogares ejemplares y les entregan una bandera verde. Los miembros de la comunidad decidirán cómo definirán a un hogar ejemplar. De esta manera ellos podrán monitorear a los hogares y usar la información para hacer mejoras en aquellos hogares que no tienen bandera verde.

Fuente: Oxfam Case Study: 08 Southern Sudan (adapted). Lucy Heaven Taylor and Jane Beesley

Criterio 5: Retroalimentación y quejas

CARE insta mecanismos formales para recoger y actuar de acuerdo a la retroalimentación y las quejas

Por qué es importante

Es necesario contar con un mecanismo interno de retroalimentación y quejas que ayude a garantizar la calidad y demostrar rendición de cuentas. También es necesario contar con éste para identificar casos de corrupción, abuso o explotación.

CARE establece mecanismos formales para recoger, monitorear y actuar de acuerdo a la retroalimentación de los beneficiarios y otros actores clave. La retroalimentación puede ser positiva o negativa, pero las quejas pueden denotar que algo ha marchado mal. Estos mecanismos ofrecen a los beneficiarios y las comunidades locales una forma segura y fiable de presentar quejas y acusaciones de daño, y de recibir respuesta sobre tales quejas y acusaciones. Si alguien presenta una queja contra CARE, se harán las respectivas investigaciones y se tomarán las medidas correspondientes.

Indicadores clave

1. La planificación, implementación, monitoreo y evaluación de los programas de CARE brindan oportunidades sistemáticas a los beneficiarios para dar retroalimentación o presentar quejas.
2. CARE tiene un mecanismo formal para registrar, monitorear y responder a la retroalimentación y las quejas de los beneficiarios y otros actores. Este mecanismo es seguro, no representa una amenaza para la vida, y es accesible a todos (mujeres y hombres, niños y niñas, y grupos vulnerables).
3. Los directores de CARE supervisan el sistema de retroalimentación y quejas. Se aseguran que CARE responda a la retroalimentación y las quejas, introduzca mejoras e informe a las comunidades afectadas respecto cualquier cambio (o por qué no es posible hacer cambios).

Normas y códigos en los que se basa:

Criterio 5 de HAP – La agencia establecerá y ejecutará procedimientos para la presentación de denuncias, que sean efectivos, accesibles y seguros para los beneficiarios previstos, las comunidades afectadas por desastres, el personal de la agencia, los socios humanitarios y otras organizaciones específicas.

Una Guía Suficientemente Buena, Sección 4 – Monitoreo de cambios y retroalimentación: un proceso de dos vías

Principios Programáticos 1 y 3 de CARE – Promover el Empoderamiento; Garantizar la rendición de cuentas y promover la responsabilidad

Política de CARE Internacional sobre Prevención y Respuesta a la Explotación y el Abuso Sexual

¿Las quejas se investigan sin demora?

CARE Perú contrató una asesora en normas, monitoreo y evaluación, en la fase inicial de su respuesta al terremoto que sacudió la costa sur del Perú, en agosto de 2007. Se instaló una línea telefónica gratuita como mecanismo de queja. Durante su primer mes de operación, 100 quejas fueron presentadas principalmente por mujeres, las cuales fueron atendidas. Las quejas también se podían presentar en la página web de CARE, en la oficina de CARE, o dirigiéndose al personal de campo (incluyendo discusiones de grupos focales dedicados). Los miembros de la comunidad intervinieron en la investigación de las quejas y la búsqueda de soluciones.

Fuente: Estudio de Caso CARE Perú



Sugerencias para su aplicación

Qué hacer

- ✓ Hacer que la comunidad conozca su derecho a dar retroalimentación, presentar quejas y recibir respuesta a las mismas.
- ✓ Asegurar que se establezcan mecanismos para atender quejas graves tales como acusaciones de abuso sexual, fraude u otras denuncias de naturaleza delicada.
- ✓ Usar la información proveniente de la retroalimentación y las quejas para mejorar el impacto del proyecto.
- ✓ Asegurar que el personal esté bien entrenado para atender quejas, y sepa lo qué debe hacer cuando reciba retroalimentación.
- ✓ Ayudar a construir una cultura de aprendizaje interno, en la que el personal vea bien y no tema la retroalimentación o las quejas.

Qué evitar

- × Establecer sistemas de retroalimentación o quejas cuyo acceso por parte de los grupos vulnerables sea difícil, o que pueden ser manipulados por el equipo a cargo.
- × No investigar ni actuar de acuerdo a la retroalimentación o las quejas presentadas.
- × Olvidar cerrar el circuito de retroalimentación – ¿ha informado a las comunidades?

Grupos beneficiarios de referencia

Tearfund ejecutó, en el norte de Kenya, programas de emergencia dirigidos a pastores afectados por la sequía. Los programas subrayaban la importancia de la participación comunitaria, pero se veían frente a la renuencia de los pobladores a hablar en público y a conflictos de interés entre los miembros del comité local que participaban en la identificación de los beneficiarios.

Tearfund formó Grupos Beneficiarios de Referencia (BRG, *por su acrónimo en inglés*) en diez comunidades. Estos grupos estaban conformados por jóvenes respetados, mujeres, ancianos y voluntarios de la iglesia que no integraban ningún comité de Tearfund. Ellos eran los 'ojos' de su comunidad ya que recepcionaban las preguntas e inquietudes locales, así como la retroalimentación, y trabajaban con el personal de Tearfund y otras ONG para tratar los asuntos con rapidez.

Tearfund descubrió que los BRG desempeñaban un papel central en lo se refería a mejorar la participación y la transparencia durante el programa de emergencia. Ya que los BRG no controlaban los recursos, ellos podían ayudar a garantizar la identificación imparcial de los beneficiarios, y apoyar en la resolución de conflictos. Gracias a ellos, Tearfund pudo escuchar las opiniones de los grupos más vulnerables y la retroalimentación de la comunidad en general sobre la percepción que tenían de Tearfund.

Fuente: <http://www.hapinternational.org/pool/files/tearfund-north-kenya-programme-increasing-levels-of-participation.pdf>

Criterio 6: Comunicación y transparencia

CARE da a conocer su mandato, sus proyectos y lo que los actores pueden esperar de la organización

Por qué es importante

Los empleados de las ONG internacionales a menudo suponen que todas las personas saben quiénes son y qué hacen en las operaciones de respuesta a emergencias. Sin embargo, este supuesto es casi siempre un error. Parte de nuestra rendición de cuentas implica proporcionar, de manera proactiva, a las comunidades afectadas por desastres y otros actores locales, información oportuna y útil sobre nosotros, las actividades que nos proponemos realizar, la forma en que ellos pueden participar y cómo pueden acceder a los bienes y servicios a los que tienen derecho. Esto incluye información respecto a influenciar la respuesta, dar retroalimentación y presentar quejas.

La información se debe proporcionar de tal modo que las comunidades puedan entender. Ello significa considerar las lenguas que se hablan en las comunidades, los formatos y medios, incluyendo los verbales para personas no alfabetizadas. Las estrategias de comunicación también deben considerar el contexto social para asegurar que la información llegue a todos, incluyendo mujeres, niñas, hombres y niños, así como grupos vulnerables y marginados. El intercambio de información no es un ejercicio que se realiza una sola vez. La información se debe poner a disposición de todos lo antes posible y en cada fase de nuestra respuesta hasta el momento en que nos retiremos.

Indicadores clave

1. CARE proporciona a todos los actores, información clave que comprende:
 - Su estructura, los roles, las responsabilidades y los datos de contacto de su personal.
 - Su programa de ayuda humanitaria, sus compromisos en favor de las normas, los hallazgos de sus evaluaciones, sus planes de proyecto, e información financiera importante.
 - Sus procesos para seleccionar beneficiarios y tomar decisiones clave.
 - Los derechos de los beneficiarios, las actividades y cronogramas de proyecto.
 - Las oportunidades de los actores de participar, dar retroalimentación y presentar quejas.
 - El desempeño de CARE, incluyendo informes de avance, hallazgos de monitoreo y evaluación.
2. CARE comparte la información de tal modo que sea accesible para todos los beneficiarios, las comunidades y autoridades locales, incluidos los grupos vulnerables, sin hacer daño.
3. La información que CARE hace pública ofrece una perspectiva equilibrada del desastre. Destaca las capacidades y los planes de los sobrevivientes, no sólo sus vulnerabilidades y sus temores.

Normas y códigos en los que se basa:

Criterio 2 de HAP - La agencia pondrá a disposición de los beneficiarios previstos, las comunidades afectadas por desastres, el personal de la agencia y otros actores, la siguiente información: (a) antecedentes de la organización; (b) marco de rendición de cuentas de las acciones humanitarias; (c) plan humanitario y resumen financiero; (d) informes de progreso; y (e) procedimientos para presentar denuncias.

Principio 10 del Código de Conducta de RCRC - En nuestras actividades de información, publicidad y propaganda, reconoceremos a las víctimas de desastres como seres humanos dignos y no como objetos que inspiran compasión.

Principios Programáticos 1 y 3 de CARE – Promover el empoderamiento; garantizar la rendición de cuentas y promover la responsabilidad

Política de CARE Internacional sobre Prevención y Respuesta a la Explotación y el Abuso Sexual



Sugerencias para su aplicación

Qué hacer

- ✓ Preparar materiales sencillos para compartir la información con las comunidades desde el inicio de una emergencia.
- ✓ Asegurar que el personal, especialmente el personal nuevo, reciba adecuada orientación y pueda comunicar claramente qué es CARE y a qué se dedica.
- ✓ Identificar distintas formas de compartir la información (por ejemplo, carteles de información colocados por CARE (o preexistentes) en las comunidades, volantes, afiches y folletos, publicidad en periódicos, TV, radio, reuniones con representantes).
- ✓ Junto con los miembros de la comunidad, realizar una evaluación sencilla de las necesidades de información. Verificar que se considere a los grupos vulnerables y de género para garantizar su acceso a la información.
- ✓ Llevar a cabo una autoevaluación sencilla de las capacidades de CARE para gestionar y compartir la información, e identificar los vacíos y las necesidades de conocimiento, las habilidades y las actitudes.
- ✓ Tener presente los riesgos asociados con el intercambio de información, especialmente en situaciones de conflicto.
- ✓ Ayudar a los jefes de proyecto y los equipos de campo a incorporar la transparencia y el intercambio de información en su trabajo diario.

Qué no hacer

- ✗ Suponer que la información proporcionada sólo a los líderes comunitarios llegará a todas las personas que la necesiten.
- ✗ Dar por sentado que las personas saben qué es CARE y conocen su mandato, sus principios y su trabajo.

¿Quiénes somos?

Durante la respuesta al terremoto ocurrido en el Perú, en 2007, la Coordinadora de Normas y Monitoreo elaboró una hoja de información general sobre el uso de la Herramienta 1 de Una Guía Suficientemente Buena por parte de CARE. El propósito de esta hoja informativa era ayudar al personal de campo a comunicar información clave con claridad y de manera coherente. Los jefes de proyecto adaptaron la hoja informativa para sus equipos de proyecto añadiéndole información más específica, e identificaron oportunidades para el intercambio de información durante la implementación y el monitoreo de los proyectos. Por ejemplo, los responsables del componente Salud del proyecto de agua y saneamiento dedicaban, al inicio de cada taller de salud e higiene, diez minutos para compartir información clave sobre CARE, el proyecto y el mecanismo de quejas.

¿Ha compartido información financiera clave?

Antes de perforar un pozo, el personal de Oxfam en Ecuador Occidental comparte una parte de la información de presupuesto en asambleas con la comunidad. Augustino Buya Mashual, jefe del programa, manifestó, 'Además de involucrar a la comunidad en el diseño y la implementación del programa, les proporcionamos cierta información sobre el presupuesto. No les damos todos los detalles, pero les comunicamos los costos de perforación de un pozo para que estén enterados y puedan contribuir responsabilizándose del cuidado y la limpieza del pozo, y para que los miembros de la comunidad que capacitamos puedan encargarse de su mantenimiento'. Pero no toda la información se da a conocer. Un empleado del proyecto subrayó, 'Mi seguridad personal me preocuparía si se diera a conocer a la comunidad información acerca de nuestros sueldos'.

Fuente: Oxfam Case Study: 07 Southern Sudan (adapted). Lucy Heaven Taylor and Jane Beesley

Criterio 7: Evaluación, revisiones y aprendizaje

CARE aprovecha las acciones de supervisión y evaluaciones imparciales para mejorar y demostrar la rendición de cuentas.

Por qué es importante

CARE lleva a cabo acciones de supervisión y evaluaciones independientes de diferentes tipos para ayudarnos a mejorar las prácticas y las políticas, y para mejorar el aprendizaje, la calidad y la rendición de cuentas.

El monitoreo es en gran medida un proceso interno, mientras que la evaluación es una actividad adicional que ofrece a CARE la oportunidad de identificar y reflexionar sobre los efectos de un programa, y juzgar el valor su trabajo. Las evaluaciones son comúnmente realizadas por un consultor independiente para propiciar la objetividad. Las evaluaciones externas que se hacen de conocimiento público pueden mejorar el intercambio de información y la transparencia entre las organizaciones socias y homólogas, los donantes y los grupos de apoyo. Ellas ponen en evidencia nuestro compromiso con la calidad y rendición de cuentas, y deben ser incluidas en los presupuestos.

Indicadores clave

1. CARE lleva a cabo acciones de supervisión imparciales y evaluaciones independientes para evaluar su impacto, su desempeño y las lecciones aprendidas. Las comunidades afectadas por desastres participan en los procesos de evaluación y revisión.
2. Las OP presupuestan y organizan Análisis después de la Acción (AAR), así como supervisiones y evaluaciones independientes.
3. Los directores de CARE actúan conforme a las recomendaciones formuladas en supervisiones y evaluaciones, sobre la base de planes de acción claros.
4. CARE hace público los resultados de las actividades de evaluación y aprendizaje en formatos apropiados para demostrar nuestra rendición de cuentas y para promover el aprendizaje entre los actores.

Normas y códigos en los que se basa:

Norma Común 6 de Esfera – Evaluación independiente

Criterio 6 de HAP 6 – La agencia establecerá un proceso de mejora continua para su marco de rendición de cuentas de la labor humanitaria y su sistema de gestión de calidad.

Red para un Aprendizaje Activo sobre Rendición de Cuentas y Resultados de la Acción Humanitaria – Proforma de Calidad de ALNAP aplicada a las evaluaciones.

Principios Programáticos 1 y 6 de CARE – Promover el empoderamiento; Buscar resultados sostenibles

Políticas de Aprendizaje y Evaluación de CARE



Sugerencias para su aplicación

Qué hacer

- ✓ Promover una cultura de aprendizaje en la oficina de país, en la cual las evaluaciones y supervisiones sean bien vistas por el personal.
- ✓ Asignar, en los presupuestos de proyecto, fondos para cubrir los gastos del personal de monitoreo y evaluación, AARs y evaluaciones externas (obligatorias si se trata de emergencias del Tipo 2), y/o evaluaciones de rendición de cuentas según corresponda.
- ✓ Identificar en la OP un punto focal de calidad y rendición de cuentas que se encargue de organizar los AAR, las evaluaciones y otros procesos de revisión que usted decida hacer.
- ✓ Acordar con su equipo, con la asesoría del punto focal de Calidad y Rendición de Cuentas en CEG, a qué asuntos específicos y a qué actividades de calidad y rendición de cuentas (AAR, evaluaciones) debe usted prestar atención y cuál es la mejor forma de ayudar a desarrollar la capacidad de la OP.
- ✓ Comenzar a planificar evaluaciones y supervisiones con bastante anticipación, fijando la fecha, el lugar y el presupuesto, y enviando invitaciones. Identificar lo antes posible un facilitador adecuado para asegurar que se reciban buenos candidatos para estas consultorías
- ✓ Asegurar que se incluya un gran número de empleados clave. Cuando ciertos empleados no puedan estar presentes, identificar la forma de compartir con ellos lo aprendido y los resultados.
- ✓ Como parte de la planificación de un AAR o una evaluación, considerar cómo se usarán los resultados. Asegurar que los directores conozcan y entiendan su responsabilidad de actuar de acuerdo a las recomendaciones.
- ✓ Identificar cómo se puede vincular el aprendizaje y las recomendaciones a las operaciones normales de toda la Oficina de País, no sólo al trabajo de emergencia, e identificar de qué manera el aprendizaje y las recomendaciones pueden ayudar a mejorar las operaciones normales de toda la Oficina de País, no sólo el trabajo de emergencia.

Qué evitar

- ✗ Temer a las evaluaciones y supervisiones independientes. Ellas son una excelente oportunidad de aprendizaje para todos, ayudan a CARE a mejorar su trabajo y a ganarse el respeto de los donantes, gobiernos anfitriones y otros actores externos.
- ✗ Dejar para el último minuto la planificación y presupuestación del aprendizaje, evaluaciones, revisiones.
- ✗ Dar por sentado que los donantes no están dispuestos a financiar evaluaciones de rendición de cuentas y actividades de aprendizaje.
- ✗ Suponer que dedicar tiempo y fondos suficientes a las evaluaciones de rendición de cuentas y las actividades de aprendizaje no es costo-efectivo.

¿Cómo puede una OP maximizar la utilidad de una Evaluación o un Análisis después de la Acción?

Después de las delicadas y arduas labores de respuesta a la tormenta tropical “Jeanne” a fines de 2004, CARE Haití decidió dar mayor prioridad al fortalecimiento de su capacidad de respuesta a situaciones de emergencia en su Plan Estratégico de Largo Plazo (PELP). CARE Haití inició un proceso de evaluación en 2005, llevando a cabo un AAR y una evaluación independiente de las operaciones de respuesta a la tormenta tropical Jeanne. En 2006, la OP modificó su EPP en base a los resultados de la revisión y evaluación, y en 2007 realizó una revisión de su capacidad de respuesta a emergencias como parte integrante de la evaluación intermedia de su PELP. Cada actividad produjo mejoras apreciables en las capacidades de preparación y respuesta a emergencias en la OP.

CARE Haití decidió efectuar una revisión rutinaria de su EPP (incluida una simulación) todos los años antes de la temporada de huracanes. En 2008, 4 huracanes sucesivos y tormentas tropicales golpearon Haití, y la OP pudo llevar a cabo su trabajo. El AAR que se realizó 4 meses después confirmó que CARE Haití había mejorado notablemente la calidad y rendición de cuentas de su respuesta.

Al mismo tiempo, la OP reconoció que era necesario hacer mayores mejoras, e incluso antes que empezara el AAR había planeado integrar las recomendaciones resultantes en el plan de acción del SMT de modo que ayudara a garantizar que la OP continuase mejorando la calidad y rendición de cuentas de su respuesta a emergencias.

Criterio 8: Personas (Recursos Humanos)

CARE ayuda a su personal, supervisores y socios a mejorar la calidad y rendición de cuentas.

Por qué es importante

Las lecciones aprendidas demuestran que el éxito de una respuesta depende en gran medida de contar con el personal correcto en el momento oportuno y con adecuadas capacidades, políticas y apoyo a la gestión de personas. La organización es responsable ante su personal de proporcionar una buena gestión. En ello se incluye capacitación, políticas y procedimientos adecuados.

El personal y los supervisores de CARE y las organizaciones socias tienen derecho a esperar una gestión que les prepare para cumplir con su trabajo. Los supervisores deben estar preparados para ayudar a sus empleados a cumplir sus responsabilidades en cuanto a calidad y rendición de cuentas, y todo el personal debe recibir capacitación apropiada y apoyo para que logre entender su rol y pueda desarrollar las competencias requeridas para implementar programas de emergencia con responsabilidad.

Indicadores clave

1. CARE define claramente la conducta y las competencias específicas que espera de su personal, y asegura que los empleados movilizados en operaciones humanitarias tengan descripciones de funciones que definan claramente sus responsabilidades en cuanto a la rendición de cuentas.
2. CARE documenta sus políticas y prácticas de contratación de personal. Los empleados están familiarizados con ellas.
3. CARE informa a todo el personal antes de intervenir en una emergencia. El personal recibe orientación y capacitación. Ello incluye orientación sobre la calidad y rendición de cuentas, principios, normas y sistemas de cumplimiento relevantes.
4. Los empleados y socios entienden y ponen en práctica el principio de no discriminación expuesto en el Código de Conducta de la RCRC, y los principios de imparcialidad y neutralidad en todas sus operaciones de ayuda humanitaria.
5. A los supervisores se les hace responsables de apoyar a su personal y evaluar periódicamente su desempeño.

Normas y códigos en los que se basa:

Norma Común 7 de Esfera – Competencias y responsabilidades de los trabajadores humanitarios

Norma Común 8 de Esfera – Supervisión, gestión y apoyo del personal

Criterio 4 de HAP - La agencia determinará las competencias, aptitudes y necesidades de desarrollo del personal necesarias para aplicar (implementar) su (el) sistema de gestión de calidad del trabajo humanitario.

Principio 2 de People in Aid – Nuestras políticas de recursos humanos aspiran a ser eficaces, imparciales y transparentes

Principio 3 de People in Aid – La clave de nuestra eficacia está en ofrecer liderazgo, gestión y apoyo de calidad a nuestro personal.

Principio 5 de People in Aid – Nuestras políticas y prácticas tienen como objetivo atraer y seleccionar una fuerza laboral diversa con las habilidades y capacidades para cumplir nuestras obligaciones.

Principio 6 de People in Aid – El aprendizaje, la capacitación y el desarrollo del personal se promueven en toda la organización.

Política de CARE Internacional sobre Prevención y Respuesta a la Explotación y el Abuso Sexual



Sugerencias para su aplicación

Qué hacer

- ✓ Proporcionar información a todo el personal de emergencia que participa en la respuesta.
- ✓ Priorizar el desarrollo de capacidades /la orientación del personal de campo de 'primera línea' de CARE y los socios que son los principales puntos de contacto con las comunidades.
- ✓ Asegurar que se dispone de personal suficiente para que nadie tenga una carga excesiva de trabajo.
- ✓ Dar aliento y apoyo al personal y seguir de cerca su estado de ánimo dada la intensidad de las operaciones de respuesta a emergencia.
- ✓ Invertir en infundir confianza en el seno de su equipo. Esto es importante para levantar la moral, lograr la efectividad total de la respuesta y promover una cultura abierta de aprendizaje y rendición de cuentas.
- ✓ Verificar si el personal tiene responsabilidades claras y las entiende bien, y si se ha evaluado su desempeño.
- ✓ Asegurar que, al final de las asignaciones, se haga evaluaciones de personal a todos los empleados que participaron en la respuesta, y que sus evaluaciones se mantengan en sus archivos personales.

Qué evitar

- ✗ Concentrarse únicamente en la capacitación técnica del personal nuevo.
- ✗ Suponer que el personal nuevo conoce el mandato de CARE y su forma de trabajo. Asegurar que reciban buena orientación.

Desarrollar las competencias del personal e infundirle confianza

CARE Zimbabwe ha elaborado un plan de acción integral destinado a mejorar su rendición de cuentas a los beneficiarios en todos los criterios. En respuesta al Criterio 8, ha desarrollado un proceso de inducción integral. El personal recibe orientación en los valores esenciales de CARE, los Principios Humanitarios, la Guía del IASC, el Código de Conducta de RCRC, el Sistema de Quejas y Denuncias, y otros temas. Esta orientación se complementa con reuniones y talleres periódicos dirigidos al personal, que permiten reforzar los compromisos de CARE con los beneficiarios a los que sirve. También se organizan cursos específicos de capacitación, como el análisis de las normas Esfera. Asimismo, los contratos de todo el personal reflejan el deseo de CARE de rendir cuentas a los beneficiarios.

Una lección importante aprendida por CARE Zimbabwe es la importancia de que la comunicación sea clara y se infunda confianza entre los empleados, ayudándoles a entender la rendición de cuentas como un proceso positivo que permite mejorar su trabajo. Muchos empleados temen que sus trabajos sean objeto de críticas o amenazas si hay mejoras en la rendición de cuentas. CARE Zimbabwe se ha comprometido a continuar trabajando para superar este desafío porque reconoce que para que CARE siga teniendo éxito es esencial mejorar la rendición de cuentas a las comunidades y los donantes.

c. Metas de Respuesta de CARE

Objetivo

En la segunda parte del Marco de Rendición de Cuentas en la Ayuda Humanitaria de CARE se presentan las metas de respuesta.

Las metas están diseñadas para medir el desempeño de CARE en términos de calidad y efectividad de su trabajo en emergencia a nivel mundial.

Las Oficinas de País deben conocer las metas de respuesta y sus indicadores, y establecer como objetivo su cumplimiento.

Se recopilan datos sobre el desempeño alcanzado frente a las metas, y se presenta un informe al Directorio de CI para asegurar que la rendición de cuentas de su trabajo en emergencia sea monitoreada a los más altos niveles de gobierno.

Metas e indicadores

Las metas y sus indicadores representan factores clave estratégicos, operacionales y organizacionales que CARE considera que son esenciales para lograr que la respuesta sea, a nivel mundial, sistemáticamente de alta calidad, efectiva y capaz de rendir cuentas.

Los indicadores se han seleccionado a partir de experiencias pasadas y lecciones aprendidas. Estos representan los principales desafíos que se deben superar para lograr una respuesta efectiva y de buena calidad tanto a nivel mundial como a nivel de cada país.

Resultado 1: La respuesta de CI a los desastres humanitarios será más oportuna

- Las decisiones relacionadas con las emergencias súbitas se toman y se informan a todo CARE Internacional en 24 horas.
- Las intervenciones importantes de respuesta a emergencias se lanzan a más tardar 48 horas después de un desastre (la meta para el año 2012 es 80%).
- Montos adecuados del Fondo para Respuesta a Emergencias de CARE se asignan en 24 horas si se trata de desastres súbitos, y en 3 días si se trata de desastres de manifestación lenta, para iniciar las operaciones de respuesta
- Se realiza una Evaluación de Capacidad de Respuesta a Emergencias que CEG recibe en un máximo de 72 horas.
- Se moviliza más personal internacional (en ruta) a más tardar 72 horas después de recibir la respectiva solicitud.
- Los supervisores inmediatos efectúan una visita inicial en la zona de desastre dentro de un marco de tiempo apropiado.
- Se distribuye a todo CI material de comunicación para preparar y enviar mensajes públicos sobre la respuesta de CARE, a más tardar 24 horas después de ocurrido el desastre.

Resultado 2: La calidad y la rendición de cuentas de la respuesta de CI a los desastres mejorarán

- Las oficinas de país, regionales y de los miembros de CI tienen planes de preparación para emergencias que han sido revisados/modificados en los últimos seis meses, y con evidencia de preparación y uso.
- Una estrategia de respuesta se elabora a más tardar una semana después del desastre y se modifica según la necesidad. Esta estrategia podría incluir una estrategia de recuperación que guíe la transición de la programación de ayuda humanitaria a la programación de largo plazo.
- Información desagregada sobre la población (es decir, desglosada por sexo y por edad) es facilitada a los beneficiarios de CARE en dos semanas como máximo.

- El monitoreo y la evaluación de las operaciones de respuesta de CARE indican que se ha cumplido las normas internas e interinstitucionales definidas por nuestro Marco de Rendición de Cuentas en el Ámbito Humanitario.

Resultado 3: CI será conocida por su competencia en los tres sectores básicos

- Intervenciones importantes en por lo menos uno de los sectores básicos (la meta para el año 2012 es 70%).
- El monitoreo y la evaluación de las operaciones de respuesta de CARE indican que las normas internas e interinstitucionales de un sector básico definido en nuestro Marco de Rendición de Cuentas en el Ámbito Humanitario se cumplen o se superan.

Resultado 4: Gastos y financiamiento para atender emergencias

- El 70% de la meta de financiamiento para responder a desastres se ha alcanzado en tres meses.
- Apalancamiento promedio anual de las asignaciones del ERF en CI (la meta para el año 2012 es 1:6).
- Total de gastos anuales de CI para atender emergencias (la meta para el año 2012 es € 60 millones).

Resultado 5: Recuperación de gastos por concepto de capacidad para atender emergencias

- Recuperación de gastos por concepto de movilización de personal internacional a zonas en las que se ha producido emergencias del Tipo 2 (la meta para el año 2012 es 80%).
- Un porcentaje de de los costos unitarios de emergencia de los miembros de CI y CEG es cubierto por fuentes de financiamiento restringido (la meta para el año 2012 es 50%).

Nota: El objetivo de CARE es lograr frente a cada indicador resultados del 90% para el año 2012 a menos que se indique lo contrario.

Recolección de datos

De cada respuesta a emergencias del tipo 2 o 3, el Grupo de Emergencia de CARE recolectará datos con el fin de medir el desempeño frente a las metas.

Las fuentes de información serán los informes de situación (sitreps), estrategias de emergencia, informes de monitoreo y evaluación, informes de Análisis después de la Acción (AAR), evaluaciones de rendición de cuentas, y actas de reunión.

Estos datos se compilarán para medir el desempeño de CARE a nivel mundial.

Informes

CEG preparará tres tipos de informes sobre el desempeño de CARE en situaciones de emergencia:

- **Informes de desempeño individual por cada respuesta de una OP:** CEG prepara informes de desempeño individual por cada respuesta, habitualmente un mes después de recibir el informe de Análisis después de la Acción (AAR). El informe de desempeño se comparte y se valida con la OP antes de usar los datos en los informes globales.
- **Informe semestral de desempeño:** Cada seis meses se prepara un informe que recoge todos los resultados de las respuestas a emergencias a nivel mundial, durante el periodo de informe. Este informe se distribuye a CEG y EWRG para su respectivo análisis y seguimiento.

- **Informe anual de desempeño para el Directorio de CI:** CEG prepara un informe final sobre Métrica del Desempeño por cada año fiscal. Este informe se presenta por lo menos un mes antes de la reunión de Directorio (generalmente a comienzos de noviembre). Esta información también se incluye en Uhora, el sistema de gestión del desempeño organizacional de CARE USA.

d. Sistema de Cumplimiento

Objetivo

CARE asegurará el cumplimiento del HAF aplicando los principios y procesos señalados más adelante en todas sus operaciones de respuesta a emergencias. Este sistema de cumplimiento tiene como objetivo ayudar a CARE a evaluar si estamos cumpliendo con nuestros compromisos en cuanto a rendición de cuentas. También nos ayudará a aprender de nuestras experiencias y a identificar buenas prácticas y áreas de mejora.

Principios

Los siguientes principios son la base del enfoque de CARE para el cumplimiento del HAF:

- Establecer relaciones de asocio
- Aplicar un enfoque de aprendizaje
- Prestar atención a las voces locales
- Ser apropiado para el contexto

Atribuir la responsabilidad del cumplimiento

Para asegurar el cumplimiento del HAF, es importante que los roles y las responsabilidades de cumplimiento sean claros. Cada oficina de CARE tiene el deber de acatar el HAF. Como las oficinas tienen estructuras distintas y personal diferente, cada una de ellas deberá examinar el HAF y asignar roles y responsabilidades claros para implementar las actividades según el HAF. Consultar los recursos del HAF que aparecen en la sección e, en la página siguiente (o visitar la página Web de CARE: www.careemergencytoolkit.org/quality-and-accountability/).

Además, se dará a una persona la responsabilidad de monitorear el cumplimiento del HAF y coordinar las actividades de cumplimiento. Esta persona deberá trabajar con el resto del equipo para garantizar que los criterios humanitarios y las metas de respuesta de CARE se cumplan al máximo posible.

Procesos de monitoreo del cumplimiento

Las Oficinas de País, los Miembros de CARE y CEG recurrirán a una combinación de procesos entre los mencionados en la página siguiente para monitorear su cumplimiento con el HAF. Estos procesos no son nuevos. Ellos representan una serie de procesos de monitoreo y evaluación que el HAF reúne y hace más sistemáticos. Los factores decisivos son que las OP y los Miembros de CARE (incluidos los Miembros Principales) garanticen la integración total de los criterios de desempeño humanitario y las metas de respuesta en los sistemas de monitoreo y evaluación existentes, y el acatamiento de las normas obligatorias de evaluación.

Qué	Cuándo	Quién/ Quiénes	Cómo
Monitoreo del proyecto	Siempre (desde el comienzo)	Personal de M+E y programas de la OP, incluyendo altos directivos	Los compromisos en favor de la rendición se deben incorporar en los sistemas de monitoreo existentes. Asimismo, se debe integrar los criterios humanitarios y las metas de respuesta en los indicadores de la estrategia del programa de emergencia y en los indicadores de cada proyecto.
Revisión rápida HAF - autoevaluación	Al inicio de la emergencia, y en lo sucesivo periódicamente	ERT, personal de M+E y altos directivos de la OP	Una revisión rápida del HAF es una autoevaluación sencilla de los sistemas y prácticas de rendición de cuentas en una Oficina de País. Son valoraciones rápidas que se realizan periódicamente para evaluar las capacidades, identificar los vacíos y las acciones de respuesta a situaciones de emergencia a partir del HAF.
Revisión completa HAF	Durante la preparación o después de la respuesta inmediata	Facilitada por el Equipo Permanente o CEG Participan las comunidades, la OP y sus socios	Es una evaluación diseñada para proporcionar un buen entendimiento de los sistemas y las prácticas de rendición de cuentas en la OP, con el fin de destacar los vacíos y las acciones. Es más exhaustiva que una evaluación rápida del HAF y es facilitada por un empleado de CARE con experiencia en rendición de cuentas, lo que permite desarrollar las capacidades de la OP.
Revisión y monitoreo de propuestas por parte del personal de los Miembros de CARE	Durante la elaboración de propuestas y visitas de monitoreo de CI	Miembros de CARE con la OP	Hay una serie de mecanismos que los Miembros de Apoyo emplean para monitorear los proyectos que financian en las Oficinas de País, los cuales se pueden usar para cumplir el HAF. Por ejemplo, CARE Austria ha integrado elementos de rendición de cuentas en sus lineamientos sobre viajes de monitoreo y en el proceso de revisión de propuestas de proyecto de las OP.
Revisión paritaria	Periódicamente	Organizaciones homólogas	En las revisiones paritarias participan numerosas agencias que trabajan juntas para evaluar, unas a otras, sus sistemas y prácticas de rendición de cuentas a las comunidades afectadas por desastres. Las agencias formulan posteriormente recomendaciones de mejora.
Análisis después de la Acción (AAR)	3 a 4 meses después del comienzo de la emergencia	Facilitador Externo Todo el ERT y empleados clave de la OP y CI, así como socios externos	Los Análisis de Acción después de la Acción son de carácter obligatorio después de emergencias del Tipo 2, pero se recomienda mucho realizarlos en cualquier respuesta. El objeto de un AAR es discutir cómo se desarrolló la operación de respuesta, destacar las buenas prácticas e identificar las lecciones aprendidas. Los AAR son una oportunidad excelente para reflexionar sobre la efectividad de los sistemas de calidad y rendición de cuentas y para evaluar el cumplimiento del HAF.
Evaluaciones	Al final de la respuesta a una emergencia	Evaluador externo, independiente	Las evaluaciones independientes son obligatorias cuando ocurren emergencias del Tipo 2. Ellas ofrecen un juicio independiente sobre la calidad y efectividad de una operación de respuesta. El HAF debe ser incorporado en los términos de referencia de toda evaluación. CARE tiene como política hacer público el informe de evaluación final.
Evaluación participativa de rendición de cuentas	Permanentemente	Personal de CARE y el socio, autoridades locales y miembros de la comunidad	Este es un proceso participativo (de 2 a 5 días de duración) en el que interviene un equipo de evaluación compuesto de hasta 25 personas, cuyo objetivo es reflexionar y evaluar hasta qué punto se están cumpliendo los compromisos en favor de la calidad y rendición de cuentas en un determinado proyecto. El equipo de evaluación consulta con los participantes del proyecto y otros actores y posteriormente formula recomendaciones para mejorar la calidad y rendición de cuentas del proyecto. El equipo puede estar integrado por personal de CARE, empleados del socio, autoridades locales, y miembros de la comunidad.

e. Herramientas y Recursos para Implementar el HAF

Fuentes básicas

- The Code of Conduct for International Red Cross and Red Crescent movement and NGOs in Disaster Relief <http://www.ifrc.org/publicat/conduct/>
- The Sphere Humanitarian Charter and Minimum Standards for Disaster Relief www.sphereproject.org
- The Humanitarian Accountability Partnership (HAP) Standards www.hapinternational.org
- The Good Enough Guide: Impact Measurement and Accountability in Emergencies <http://www.ecbproject.org/page/41>
- The People in Aid Code of Conduct www.peopleinaid.org
- ALNAP www.alnap.org
- The CARE Emergency Toolkit and Pocketbook www.careemergencytoolkit.org

Herramientas de rendición de cuentas

Todas las herramientas que se indican a continuación se pueden descargar en www.careemergencytoolkit.org/quality-and-accountability/. Consultar también las herramientas de La Guía Suficientemente Buena.

- Herramienta de roles y responsabilidades
- Implementar el HAF con los socios
- Listas de verificación de rendición de cuentas para el personal de la OP por función
- Procedimiento de mecanismo de quejas y lista de verificación
- Revisión rápida del HAF – formato de autoevaluación
- Lista de verificación de revisión completa del HAF
- Herramientas de AAR (TdR, modelos de informes)
- Herramientas de evaluación (TdR, formato del informe)
- Informes sobre métrica del desempeño
- Herramientas de intercambio de información (cuestionarios de autoevaluación, modelos)
- Herramientas de grupos focales
- Herramientas de cumplimiento con las normas Esfera
- Módulos de capacitación de Una Guía Suficientemente Buena
- Lineamientos para el monitoreo de la rendición de cuentas de CARE
- CARE Indonesia Practical guidelines for accountability
- Proforma de calidad de ALNAP
- Preguntas y respuestas de las iniciativas de calidad y rendición de cuentas
- Guía de ALNAP para la participación en emergencias
- Estudios de caso pormenorizados

Otros recursos

- Listen First www.listenfirst.org
- One World Trust www.oneworldtrust.org
- Quality Compass www.projetqualite.org
- CARE Program Quality Digital Library www.pqdl.care.org