



Oxfam GB **Guía de Introducción a la** **Rendición de Cuentas**



Lucy Heaven Taylor
Oficial de Rendición de Cuentas
Tél. +44 1865 473873
lheaven@oxfam.org.uk



Yo Winder
Asesora de Rendición de Cuentas
Tél. +44 1865 473894
ywinder@oxfam.org.uk

Finalidad de esta guía

Esta guía va dirigida al personal que desee saber más sobre cómo poner en marcha actividades que rindan cuentas a la población y las comunidades. Está destinada principalmente al personal a nivel de país encargado de implementar proyectos y programas de desarrollo o humanitarios.

La guía comienza con una introducción al planteamiento de Oxfam GB sobre la rendición de cuentas, seguida de la Matriz de Rendición de Cuentas de Oxfam Internacional, que muestra los compromisos en relación a la rendición de cuentas dentro de los Estándares de los Programas de Oxfam Internacional, así como los diferentes niveles que los programas pueden alcanzar en cada área. A continuación, hay una explicación acerca de los Estándares Mínimos de Rendición de Cuentas de Oxfam GB.

El resto de la guía está dividida en cuatro secciones: una por cada uno de los cuatro estándares en los que Oxfam GB se centra. Para cada estándar, hay

una breve explicación sobre la relevancia del mismo, seguida de algunas directrices sobre cómo actuar y un ejemplo de buenas prácticas de alguno de los programas de Oxfam. Hemos añadido también un apartado adicional acerca de cómo lograr una mayor transparencia financiera, ya que hemos recibido muchas peticiones solicitando orientación específica sobre esta cuestión.

Esta guía es solo el comienzo. Existen muchos más recursos disponibles para ayudar a implementar la rendición de cuentas. Si tiene acceso a la intranet, por favor visite nuestra página sobre rendición de cuentas:

<http://intranet.oxfam.org.uk/programme/pm/>

Si no tiene acceso, por favor póngase en contacto con Yo Winder o Lucy Heaven Taylor para que podamos determinar qué es lo que necesita y hacérselo llegar.

Agradecemos su opinión para ayudarnos a mejorar la ayuda que le ofrecemos.

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| Introducción | 5 |
| Matriz de Rendición de Cuentas de Oxfam Internacional | 6 |
| Estándares Mínimos de Oxfam GB | 8 |
| 1. Transparencia | 9 |
| Estándar Mínimo | 9 |
| ¿Por qué es necesario? | 9 |
| Directrices | 10 |
| Ejemplo de buenas prácticas | 11 |
| 2. Comentarios y Sugerencias | 12 |
| Estándar Mínimo | 12 |
| ¿Por qué es necesario? | 12 |
| Directrices | 13 |
| Ejemplo de buenas prácticas | 14 |
| 3. Participación | 15 |
| Estándar Mínimo | 15 |
| ¿Por qué es necesario? | 15 |
| Directrices | 16 |
| Ejemplo de buenas prácticas | 17 |
| 4. Seguimiento, Evaluación y Aprendizaje | 18 |
| Estándar Mínimo | 18 |
| ¿Por qué es necesario? | 18 |
| Directrices | 19 |
| Ejemplo de buenas prácticas | 20 |
| 5. Anexos | 21 |
| Divulgación de información financiera | 21 |
| Directrices | 22 |
| Ejemplo de buenas practicas de Tearfund | 23 |

INTRODUCCIÓN

En nuestra labor por erradicar la pobreza en todo el mundo, es esencial que Oxfam rinda cuentas a las personas cuyas vidas tratamos de mejorar y a las organizaciones e individuos sin cuyo apoyo esto no sería posible. No podemos pedir a ninguno de estos grupos que confíe en nuestra palabra de que Oxfam “hace lo correcto”, sino que debemos demostrarlo en cada aspecto de nuestro trabajo.

La rendición de cuentas ocupa un lugar central en el conjunto de valores de Oxfam: rendición de cuentas, capacitación e integración. En nuestra labor humanitaria, de desarrollo y de sensibilización, nos esforzamos por ayudar a las personas que viven en la pobreza a conocer y reivindicar sus derechos, así como a exigir responsabilidades a los que tienen poder (incluidos nosotros y otras ONG, empleadores, terratenientes, gobiernos locales y nacionales, etc.). Para exigir más transparencia a los demás, Oxfam debe rendir cuentas también.

Oxfam GB debe rendir cuentas, fundamentalmente, a las mujeres y hombres que viven en la pobreza, pero también nos tomamos muy en serio responder ante todas las partes implicadas y esforzarnos continuamente por sopesar las necesidades de los diferentes grupos. Además de las mujeres y hombres en situación de pobreza, otros grupos interesados son: nuestros donantes; simpatizantes; socios y aliados; voluntarios y población en general; los individuos e instituciones que tratamos de influir mediante nuestra labor de difusión y nuestras campañas; otros afiliados de Oxfam y órganos reguladores del Reino Unido y de otros países donde trabajamos.

Creemos que, siendo más transparentes con las comunidades, nuestros programas serán de mayor calidad y el impacto será más duradero. Ponemos un gran empeño en promover la participación de la población y las comunidades en la definición, planificación y ejecución de los programas, y nos aseguramos de que las decisiones sobre cómo emplear nuestros recursos estén determinadas por las prioridades de las mujeres y hombres que viven en la pobreza.

La definición de Oxfam GB de rendición de cuentas es:

Rendir cuentas es el proceso mediante el cual una organización valora las necesidades de las partes implicadas en su toma de decisiones y sus actividades, y actúa conforme a este compromiso. La rendición de cuentas se basa en cuatro dimensiones – transparencia, comentarios y sugerencias, participación y aprendizaje y evaluación – que permiten a la organización dar cuentas y tener en consideración a las partes interesadas y a éstas, a su vez, exigirles responsabilidades

Los principios que sustentan nuestra capacidad para rendir cuentas son:

Consideramos que tenemos el deber de rendir cuentas ante las personas que viven en la pobreza, pero también nos tomamos muy seriamente responder ante todos los grupos de interés y luchamos continuamente por sopesar las necesidades de todos ellos.

Lograremos una mayor transparencia y daremos muestras de ello a través de actitudes responsables y respetuosas, sistemas adecuados y una dirección eficaz

Nuestros objetivos para el trienio 2010 - 2013 son:

Transparencia: Garantizaremos a las personas afectadas por nuestros programas el acceso a toda información relevante, en su debido momento y en un formato accesible, para poder rendir cuentas ante ellos.

Observaciones: Nos aseguraremos de que existan vías accesibles y adecuadas para que las personas afectadas por nuestros programas puedan hacernos llegar sus comentarios y observaciones.

Participación: permitiremos a la población participar en la toma de decisiones y en la implementación de todos los aspectos de nuestro trabajo.

Supervisión y efectividad: Nos aseguraremos de que nuestros programas sean evaluados por quienes se ven directamente afectados por los mismos, así como de que tienen un impacto positivo en la vida de éstos.

MATRIZ - RENDICIÓN DE CUENTAS A LAS PERSONAS Y A LAS COMUNIDADES

¿De qué se trata?

Esta matriz está tomada de los Estándares de los Programas de Oxfam Internacional y el ejercicio de autoevaluación para medir la adherencia a dichos estándares. Tal vez la haya visto anteriormente. Se basa en experiencias sobre el terreno y es un útil recordatorio y medidor de las distintas dimensiones que contribuyen al aumento de la rendición de cuentas y de los niveles que

| Dimensiones | Nivel 1 | Nivel 2 |
|---|--|--|
| Transparencia Estándar de Programa 11 | Se comparte información limitada ¹ sobre el proyecto con las partes interesadas ad hoc ² . La mayor parte de la información se proporciona verbalmente o de manera informal. Generalmente se facilita al comienzo del proyecto y puede no ser actualizada. | ³Se pone a disposición del público información detallada sobre el proyecto: información básica sobre quién es Oxfam, qué hacemos, cómo lo hacemos, con quién trabajamos, quién nos financia e información básica sobre presupuestos y actividades del proyecto. El personal del proyecto o los socios eligen los métodos para divulgar esta información. |
| Comentarios y Sugerencias Estándar de Programa 11 | No existen mecanismos formales para presentar quejas o sugerencias. | Se informa a las partes interesadas acerca de su derecho a expresar su opinión sobre los proyectos o presentar quejas y se les ofrece al menos un medio para hacerlo. El personal del proyecto pide a las partes interesadas su opinión sobre la información. |
| Participación Estándar de Programa 11 | Se informa a las partes interesadas sobre el proyecto. Se debaten los planes con informadores clave de la comunidad, que representan a la comunidad en su conjunto. Hay un análisis limitado de quién posee autoridad en la comunidad local y cómo. | Se consulta a las partes implicadas sobre los planes del proyecto. Éstas proporcionan información que el personal del proyecto utiliza para tomar decisiones clave sobre su trabajo en todas las fases del proyecto. Se consulta a mujeres y hombres por separado y se identifican los principales grupos sociales de la comunidad, incluidos los más marginados. |
| Seguimiento, evaluación y aprendizaje Estándar de Programa 10 | Se recogen los datos sobre seguimiento de los socios colaboradores. Se informa de lo que se hace con estos datos ad hoc. | Se recogen datos sobre seguimiento de los socios y las comunidades, que son consultados en las evaluaciones. El programa o proyecto dispone de mecanismos formales para comunicar los resultados a los socios y las comunidades. |
| Estimados colegas de OGB, el establecimiento de relaciones de respeto mutuo es una gran aportación de OI a nuestra definición de rendición de cuentas. | | |
| Relaciones Estándar de Programa 11 | El personal del proyecto entiende que el respecto hacia las partes implicadas es importante, pero existen dudas acerca de cómo fortalecer estas relaciones. | El personal del proyecto es en todo momento educado y paciente con las partes involucradas, intenta comprender las expectativas sociales de carácter local y habla principalmente en el idioma o idiomas locales. |
| Otra gran aportación de OI: tengan en cuenta que algunos de los códigos señalados en las notas a pie de página sólo son aplicables a respuestas humanitarias. | | |
| Normas Estándar de Programa 11 | El personal del proyecto desconoce los estándares o códigos internacionales que Oxfam ha suscrito. | En el enfoque del proyecto se hace referencia expresa a los estándares o códigos internacionales de relevancia que Oxfam ha suscrito y son comunicados a las partes implicadas. |

1. La matriz se centra en las actividades a nivel de los proyectos pero puede aplicarse también a nivel de los programas.

2. En el contexto del presente documento, « partes prenantes » hace referencia a las personas, comunidades y socios con los que Oxfam trabaja.

3. El texto en caracteres gras indica que se trata del Estándar Mínimo de Oxfam GB para este aspecto particular.

pueden alcanzarse por país, programa o equipos de proyecto. La mayor parte de esta Guía de Introducción va a centrarse en las primeras cuatro dimensiones de rendición de cuentas de la matriz. La quinta dimensión se ha añadido recientemente como resultado de nuevas reflexiones durante la puesta en marcha de la Estructura de Gestión Única (SMS) y la confluencia en un solo Oxfam. A medida que vayamos trabajando juntos para mejorar nuestra práctica y nuestra rendición de cuentas y así ser un buen socio, proporcionaremos directrices y buenas prácticas en relación a esta dimensión.

| Nivel 3 | Nivel 4 |
|---|--|
| <p>Se difunde información detallada sobre Oxfam, su socio colaborador y el proyecto, incluida información presupuestaria e informes M&E (seguimiento y evaluación), utilizando el idioma local y medios a los que las partes implicadas puedan acceder fácilmente. Esta información se actualiza periódicamente. Hay copias en papel del informe público anual de la labor de Oxfam en el país disponibles en todas las oficinas nacionales.</p> | <p>Se pone a disposición de todas las partes interesadas una completa información financiera y del proyecto mediante vías de fácil acceso. El personal del proyecto negocia con las partes cuál es la mejor manera de compartir información sobre los objetivos, presupuesto y evolución del proyecto y los procedimientos para la gestión de quejas, empleando métodos relevantes, accesibles y apropiados para las partes. Las conclusiones relativas a MEL (seguimiento, evaluación y aprendizaje) son comunicadas a las partes interesadas y analizadas conjuntamente.</p> |
| <p>El proyecto dispone de mecanismos formales para poder presentar quejas y sugerencias, fomenta activamente la aportación de comentarios y quejas por parte de las partes implicadas, se toma nota y se responde a cada una de ellas. El proyecto persigue manifiestamente una mejora continua de la calidad y el uso de los mecanismos de presentación de quejas.</p> | <p>Se diseñan sistemas para presentar quejas y observaciones con las partes implicadas, partiendo de los mecanismos locales habituales de presentación de quejas y sugerencias. Los sistemas son inclusivos y favorecen la respuesta de los grupos más marginados. Las observaciones y quejas reciben siempre una respuesta. Se hace un seguimiento de las tendencias y se informa sobre el aprendizaje a toda la organización. El proyecto persigue manifiestamente una mejora continua de la calidad y el uso de los mecanismos de presentación de quejas.</p> |
| <p>Las decisiones las toma el personal del proyecto en su conjunto y se consulta a las partes interesadas acerca de los planes. Las partes implicadas proporcionan con regularidad información que el personal del proyecto utiliza para tomar decisiones clave sobre su trabajo en todas las fases del proyecto. Se consulta a mujeres y hombres por separado, y los equipos garantizan la identificación de los principales grupos sociales de la comunidad y que sus voces sean escuchadas.</p> | <p>Las decisiones son tomadas conjuntamente por el personal del proyecto y las partes interesadas. Las partes interesadas contribuyen por igual en la toma de decisiones sobre el proyecto a lo largo de todo el ciclo, incluida la planificación y el presupuesto. El personal del proyecto se asegura de que trabaja con individuos y organizaciones que representan verdaderamente los intereses de los diferentes grupos sociales. Es evidente que los socios colaboradores y las comunidades donde se trabaja influyen en los proyectos de Oxfam.</p> |
| <p>Se consulta a las comunidades y a los socios sobre la elaboración de indicadores de resultados apropiados. Se capacita a los socios y comunidades para que puedan llevar ellos mismos actividades básicas de seguimiento. Se analizan las conclusiones periódicamente con la comunidad.</p> | <p>Las comunidades y los socios participan en las decisiones sobre qué hay que supervisar y evaluar en un programa o proyecto, y ayudan a definir los indicadores de resultados. Se analizan las conclusiones periódicamente con la comunidad. Los cambios en el proyecto son debatidos y consensuados conjuntamente.</p> <p>La valoración por parte de la comunidad y los socios colaboradores de lo que hacemos y cómo lo hacemos es importante. El sistema MEL confiere más poder a las partes interesadas.</p> |
| <p>Estimados colegas de OGB, el establecimiento de relaciones de respeto mutuo es una gran aportación de OI a nuestra definición de rendición de cuentas.</p> | |
| <p>Los programas ayudan a las partes interesadas a generar respeto y confianza en sí mismos. El personal del proyecto se propone ayudar a la población local a analizar y abordar sus problemas a su manera. Existen mecanismos formales para respaldar esta aspiración.</p> | <p>El programa promueve activamente el diálogo y la reflexión entre el personal del proyecto y las partes interesadas sobre las experiencias de unos y otros. Al trabajar juntos, se desarrollan nuevas opciones de actuación sin que exista una imposición unilateral de ideas.</p> |
| <p>Otra gran aportación de OI: tengan en cuenta que algunos de los códigos señalados en las notas a pie de página sólo son aplicables a respuestas humanitarias.</p> | |
| <p>En las actividades del proyecto se hace mención expresa a las normas o códigos internacionales de relevancia que Oxfam ha suscrito, y se establece un procedimiento claro para evaluar el trabajo realizado con respecto a estos estándares. Se analiza y se reflexiona acerca del trabajo realizado ad hoc.</p> | <p>Las normas o códigos internacionales de relevancia que Oxfam ha suscrito dan forma al diseño del proyecto y su ejecución de una manera evidente. Existen procedimientos claros para evaluar y reflexionar sobre el trabajo realizado con respecto a estos estándares, y dichos mecanismos son utilizados para desarrollar planes que mejoren la práctica en el futuro.</p> |

ESTÁNDARES MÍNIMOS DE RENDICIÓN DE CUENTAS DE LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS DE OXFAM GB

¿De qué se trata?

Aunque Oxfam en su conjunto utiliza la matriz que acabamos de ver para expresar varios niveles posibles de rendición de cuentas, Oxfam GB requiere que los programas y proyectos de los que está a cargo cumplan ciertos estándares mínimos. Esta sencilla descripción de una sola página de los Estándares Mínimos de Rendición de Cuentas requeridos por Oxfam GB pretende mostrar con claridad en qué consisten dichos estándares.

Transparencia

Los programas y proyectos deben poner la siguiente información a disposición de los socios y comunidades:

- Quiénes somos, qué hacemos, cómo lo hacemos, con quién trabajamos, información relevante del proyecto y del programa –como el gasto específico para esa comunidad e informes de resultados– y cómo hacer observaciones y presentar quejas.



Participación

Los programas y proyectos deben poseer mecanismos que garanticen la participación de los socios y comunidades en las decisiones acerca de (a) lo que se pretende lograr con el proyecto y (b) cómo se va a conseguir.



Opiniones y sugerencias

Los programas y proyectos deben disponer de mecanismos de presentación de opiniones y sugerencias que se hayan debatido y consensuado con las personas afectadas por el proyecto o programa, y deben tener capacidad de atender a los comentarios positivos y negativos así como a las quejas.



Seguimiento, evaluación y aprendizaje

El diseño y ejecución de los programas y proyectos deben garantizar que existan procedimientos para involucrar activamente a las partes interesadas en la evaluación, el aprendizaje y la difusión de hasta qué grado hemos cumplido las expectativas de los socios y las comunidades.



1. Transparencia

Estándar Mínimo

Los programas y proyectos deben poner la siguiente información a disposición de los socios y comunidades: quiénes somos, qué hacemos, cómo lo hacemos, con quién trabajamos, información relevante del proyecto y del programa –como el gasto específico para esa comunidad e informes de resultados– y cómo hacer observaciones y presentar quejas.

¿Por qué es necesario?

Proporcionar información a los beneficiarios y las comunidades es esencial para una participación significativa. Además, permite que las comunidades puedan pedirnos cuentas –si compartimos nuestros compromisos con sus miembros, esto les facilitará comprobar si los estamos cumpliendo–. Nuestro compromiso con las comunidades es doble: nos comprometemos a hacer lo que dijimos que haríamos y nos comprometemos a actuar de una manera educada, respetuosa y que vele por la dignidad de las personas. Ambos compromisos son igual de importantes.

Compartir información de la manera acordada con la comunidad permite potencialmente a ésta influir en la ejecución de los proyectos. Si las personas saben lo que se pretende hacer, entonces sabrán si no se está consiguiendo y podrán comunicárnoslo. Esto no sólo ampara nuestro compromiso de transparencia, sino que aumenta además la eficacia del proyecto –hemos tenido varios casos de comunidades que han puesto fin a prácticas fraudulentas (por parte de nuestro personal, socios u otras personas) porque se sentían con la facultad suficiente para advertirnos de que no estaban recibiendo los servicios que supuestamente tenían que recibir–.

Somos conscientes de que todo el mundo considera este asunto especialmente complicado, por lo que hemos incluido en los anexos información relativa a la difusión de información financiera entre los socios y las comunidades, lo cual forma parte del Estándar Mínimo de Oxfam GB sobre transparencia.

DIRECTRICES

1. Cómo debe ser la información para los socios y comunidades:

- **Accesible:** En el idioma y formato adecuados. Puede ser por escrito, verbal o con imágenes –o cualquier otro formato que la comunidad decida–. Debe carecer de tecnicismos y siglas. Cuantos más medios se utilicen para difundir la información, a más personas llegará.
- **Atrayente:** Debe atraer la atención de los receptores siempre que sea posible.
- **Actual:** Debe ser reciente y actualizarse periódicamente.
- **Segura:** No debe ser engañosa ni perjudicar a las comunidades, socios, Oxfam GB o a otros implicados, y debe velar por la dignidad de todas las personas.
- **Verificada:** Rigurosa, coherente y validada.
- **Responsable:** Dé a los usuarios la oportunidad de expresar su opinión acerca del tipo de información que desean y cómo la quieren, así como de evaluar si la información proporcionada es acorde a sus necesidades y a los criterios citados.

2. Diseñar la mejor información de la mejor forma posible:

En primer lugar:

Localice y analice a las partes interesadas: con quiénes desea comunicarse, qué información necesitan (qué saben y qué necesitan saber).

En segundo lugar:

Identifique con la comunidad los formatos más apropiados para comunicar la información adecuada a las personas que necesitan recibirla. No todos querrán lo mismo ni de la misma manera. Entre los posibles métodos de comunicación podrían incluirse, entre otros, los siguientes: reuniones con la comunidad, tableros de anuncios, altavoces, representaciones teatrales, folletos o cuadernillos, pósters, reuniones individualizadas, llamadas telefónicas, radio o TV locales, etc. No olvide que los grupos vulnerables y marginados no se ofrecerán fácilmente a expresar sus opiniones –tendrá que preguntarles expresamente para asegurar que su voz sea escuchada–.

En tercer lugar:

Establezca un plan de comunicaciones y asegúrese de que esté incluido en el plan de trabajo y en el presupuesto del proyecto.

En cuarto lugar:

Elabore los materiales apropiados según se necesiten; ponga especial atención en cerciorarse de que todas las traducciones están bien realizadas y trabaje con los representantes comunitarios para garantizar que el mensaje que se quiere transmitir es interpretado correctamente y que los formatos son los adecuados.

Por último:

Ejecute el plan y compruebe continuamente que funciona (¿está llegando la información adecuada a las personas que la necesitan?).

3. A continuación encontrará la información mínima que debe compartir con las comunidades (y los socios)

Información básica

1. Información general sobre Oxfam GB
2. Datos de contacto de Oxfam GB y de todo el personal clave involucrado en el proyecto
3. Detalles del proyecto actual

Informes sobre la implementación del proyecto

4. Informes periódicos sobre los resultados del proyecto
5. Informes financieros periódicos adecuados –consulte los anexos para más detalles–
6. Información sobre cambios significativos en el proyecto

Oportunidades para la participación

7. Fechas y lugares de acontecimientos de participación claves
8. Detalles sobre cómo realizar comentarios y sugerencias y mensajes para su fomento
9. Detalles sobre cómo presentar quejas relativas a los proyectos de Oxfam GB o al comportamiento de su personal

EJEMPLO DE BUENAS PRÁCTICAS

Como parte del proyecto de Fortalecimiento de las Capacidades de Emergencias (ECB), Oxfam GB diseñó una serie de materiales de comunicación para las comunidades. ECB es una red de ONG que trabajan conjuntamente para mejorar la rapidez, la calidad y la eficacia de la comunidad humanitaria en su labor para salvar vidas, mejorar el bienestar y proteger los derechos de las personas en situaciones de emergencia.



Examinación de imágenes con la comunidad en Bangladesh. Foto: proyecto ECB

El objetivo del proyecto era elaborar plantillas de carteles para orientar a la comunidad sobre qué deberían esperar de las ONG y animarles a pedirnos responsabilidades. Los carteles mostraban una serie de mensajes tales como “Queremos realizar mejoras, díganos lo que piensa con respecto al proyecto” o “Todas las personas tienen derecho a participar en la respuesta de [nombre de la ONG]”.

Se llevó a cabo un estudio para decidir la mejor manera de transmitir estos conceptos a la comunidad, y se concluyó que los carteles deberían diseñarse conjuntamente para producir materiales que fueran bien acogidos por ésta. A modo de prueba, Oxfam y ECB elaboraron carteles en seis países: Bangladesh, Bolivia, Perú, Kenia, Líbano y Myanmar. Se seleccionaron estos países para contar con una amplia perspectiva de regiones diferentes.

El personal del proyecto organizó grupos de discusión con comunidades afectadas por desastres con la colaboración de un artista local. Los grupos de discusión y el artista crearon las imágenes que, según ellos, transmitían mejor el mensaje del cartel. Posteriormente, se editaron los carteles y se pusieron a prueba sobre el terreno para comprobar si las imágenes eran efectivas.

Se tradujeron los carteles a seis idiomas: inglés, español, francés, bengalí, birmano y árabe. Pueden descargarse de la página web de ECB. La idea es que las organizaciones puedan adaptar el cartel a su propio contexto y añadir su logo y datos de contacto para que las comunidades puedan realizar consultas y hacer observaciones. Es preferible que todas las organizaciones presentes en una respuesta hagan

esto conjuntamente. Se han proporcionado unas directrices para ayudar a las organizaciones con la adaptación de las imágenes y la traducción de los textos.

Este proyecto proporcionó un gran aprendizaje. El equipo esperaba utilizar el mínimo de palabras escritas en los carteles para que fuesen más accesibles para las comunidades sin una cultura de la escritura. Sin embargo, se dieron cuenta de que era necesario al menos un mensaje escrito sencillo. Igualmente, descubrieron que las imágenes son muy específicas según cada contexto y que la visión que las comunidades tenían sobre sí mismas variaba de un lugar a otro, incluso en contextos urbanos y rurales. Los carteles por sí solos no suponen una medida de rendición de cuentas, pero utilizados como parte de una política participativa han demostrado ser efectivos para transmitir a las comunidades nuestro deseo de trabajar conjuntamente para ofrecer una respuesta humanitaria.

Para más información, visite www.ecbproject.org



2. Comentarios y Sugerencias

Estándar Mínimo

Los programas y proyectos deben disponer de mecanismos de presentación de quejas y sugerencias que se hayan debatido y consensuado con las personas afectadas por el proyecto o programa, y deben tener capacidad de atender a las observaciones positivas y negativas así como a las reclamaciones.

¿Por qué es necesario?

Oxfam es una organización en continuo aprendizaje y queremos aprender de nuestras comunidades beneficiarias. La opinión de los beneficiarios es esencial para saber si nuestros proyectos están funcionando bien y si son apropiados. Además, sus observaciones pueden ayudarnos a percatarnos de cuestiones más serias, tales como el fraude u otras irregularidades.

Las observaciones deben utilizarse para tomar decisiones en relación al proyecto y adaptar los planes cuando sea necesario –si no sabemos que algo va mal, no podemos remediarlo–. Debemos

indicar siempre a las comunidades qué medidas se han tomado como resultado de sus aportaciones. Si no se pudiera hacer nada –por ejemplo, si algo escapa a nuestro control o no es apropiado para el proyecto– tenemos que informarles de eso también. Las aportaciones de los beneficiarios pueden también alertarnos sobre asuntos más serios, como el fraude, conductas graves o explotación sexual.

Pedir opiniones y sugerencias puede ser difícil, por si resultan ser negativas. No hay que preocuparse, todos estamos en la misma situación, y estos comentarios son para ayudarnos a aprender y a mejorar el programa, no para criticar. En cualquier caso, las opiniones son a menudo positivas, ¡lo cual resulta muy alentador para el personal del proyecto!

DIRECTRICES

A continuación, ofrecemos una serie de pasos a seguir para la puesta en marcha de un mecanismo de quejas y sugerencias. Para Oxfam, las sugerencias u observaciones son cuestiones que se plantean que pueden resolverse en uno o dos días a nivel de proyecto, mientras que las quejas son asuntos más serios (normalmente, irregularidades tales como fraude o explotación sexual) que es necesario remitir a la dirección ejecutiva. Sin embargo, un único mecanismo puede abarcar ambas.

1. Refuerce el compromiso de la organización de intentar obtener sugerencias y quejas y de actuar en consecuencia.

Si no consigue el compromiso de la dirección, no podrá llevar un seguimiento de los comentarios y quejas que reciba. El no hacerlo, supondrá una decepción para la comunidad y afectará probablemente a su relación con ésta y a la marcha del proyecto.

2. Consulte a la comunidad para establecer el método más adecuado para encauzar las quejas y sugerencias.

Muchos programas utilizan más de un mecanismo para garantizar que se llega a los diferentes grupos de la comunidad. No dude en probar distintos métodos –no todos tendrán éxito, pero no pasa nada–.

3. Diseñe un procedimiento para ocuparse de los comentarios y quejas e identifique quién desempeñará esa función.

Si la implementación se está realizando a través de socios, tendrá que decidir cómo participarán éstos. ¿Establecerán su propio mecanismo? ¿Se establecerá uno conjuntamente? Si se trata de un mecanismo de Oxfam, ¿cómo se procesarán los comentarios acerca de sus socios?

4. Cree una infraestructura para gestionar las quejas y sugerencias en la comunidad y forme al personal.

Se han usado muchos tipos diferentes de mecanismos en los programas, entre otros: atención telefónica, reuniones con la comunidad, fijación de puntos focales en la comunidad, ofrecimiento de ayuda al respecto en las distribuciones, jornada de puertas abiertas en la oficina, ¡y muchos más!

5. Informe a la comunidad acerca de cómo pueden formular observaciones y quejas y sobre qué cuestiones.

6. Anote los comentarios y quejas en un libro de registro o en una base de datos para reclamaciones.

7. Agradezca las observaciones y quejas, ya sea verbalmente o por escrito.

8. Ofrezca una solución: bien de manera informal, haciendo uso de los conocimientos acerca del programa y del sentido común, o formalmente, mediante una investigación.

De las quejas graves (por ejemplo, las que están relacionadas con cuestiones tales como el fraude o la explotación sexual) tendrá que ocuparse la dirección ejecutiva, siguiendo las medidas de Oxfam oportunas.

9. Responda a la persona que formuló la queja.

Cuando se trate de quejas graves, la confidencialidad puede implicar que no se pueda compartir cierta información con la persona denunciante, en cuyo caso tendrá que explicárselo y comunicarle, sin incluir detalles confidenciales, que su reclamación está siendo estudiada.

10. Registre la respuesta en la base de datos de reclamaciones y comparta su aprendizaje.

Es importante analizar y difundir las tendencias para que podamos aprender como organización.

Adaptado del vídeo “Setting up a Complaints and Response Mechanism” (Establecimiento de un mecanismo de quejas y respuestas), de Save the Children. Siga estas directrices conjuntamente con la Política de Reclamaciones de OGB y las Directrices para la Implementación de la Política de Reclamaciones en la División Internacional.



La comunidad ofrece su opinión acerca de la rendición de cuentas de Oxfam, en Somotillo, Nicaragua

EJEMPLO DE BUENAS PRÁCTICAS

En el programa de Oxfam de respuesta a la sequía en Etiopía se implementó un mecanismo de quejas y sugerencias. En primer lugar, el equipo tuvo que decidir cómo solicitar opiniones a la comunidad. Decidieron que los mecanismos de alta tecnología, como un servicio de atención telefónica, no eran apropiados en este contexto, y en su lugar iniciaron reuniones de discusión sobre este asunto con la comunidad. Dichas reuniones tenían lugar cada dos semanas y eran una oportunidad para tratar con la comunidad cualquier cuestión en relación al proyecto. Las reuniones con la comunidad eran guiadas por el equipo de campo que trabajaba en ese proyecto en particular. La comunidad recibía orientación sobre el proceso, incluidos sus derechos y los parámetros ante los que Oxfam podía responder.

Se tomaba acta de las reuniones y se recogía la información en una plantilla simple de Word, que después se compartía con los miembros relevantes del equipo de proyecto. El oficial de Seguimiento, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje (MEAL) introducía las quejas y las observaciones que requerían un seguimiento en una base de datos de Excel. Si una observación o queja podía resolverse a nivel de proyecto, el jefe del Equipo Técnico tomaba cartas en el asunto. Era obligatorio informar a la dirección ejecutiva de todas las quejas recibidas y atendidas, y las de mayor envergadura se remitían al director del Programa para su resolución.

Finalmente, se cerraba el procedimiento y se informaba a los beneficiarios de las medidas que se tomarían al respecto. De esto se encargaba el oficial de MEAL o el equipo de proyecto, según el caso. El análisis de las quejas y de las observaciones recibidas se llevaba a cabo cada dos semanas y se reflejaba en el informe de resultados.

Hasta el momento, la mayoría de las observaciones han sido sobre cuestiones del día a día. Las observaciones más comunes eran dudas sobre el proceso de registro y comentarios acerca de la calidad de los servicios proporcionados. Estos asuntos se han tratado conjuntamente con nuestros colaboradores, como la Administración del Distrito de Woreda, cuando procedía. En general, el sistema ha sido todo un éxito, y se han realizado cambios en la implementación del proyecto tras las observaciones y sugerencias. Sin embargo, el equipo reconoce que existen algunas limitaciones: un foro de discusión abierto implica que tal vez las cuestiones más delicadas no salgan a la luz, y ésta podría ser la razón por la que no emergen quejas más serias.

Es posible que los grupos de discusión no incluyan demasiados miembros marginados de la comunidad –por ejemplo, a quienes trabajan en casa puede resultarles difícil asistir, y los ancianos o personas discapacitadas pueden estar incapacitados físicamente para hacerlo–. No obstante, se abordará este asunto a través del estudio de otros métodos paralelos para intentar conseguir la opinión y posibles quejas de los diferentes grupos.



Miembros de la comunidad ofrecen su opinión al oficial de MEAL en Shinile, Etiopía. Foto: Hassan Mahmoud.

3. Participación

Estándar Mínimo

Los programas y proyectos deben poseer mecanismos que garanticen la participación de los socios y comunidades en las decisiones acerca de (a) lo que se pretende lograr con el proyecto y (b) cómo se va a conseguir.

¿Por qué es necesario?

La misión de Oxfam es trabajar conjuntamente para erradicar la pobreza y el sufrimiento. Toda persona tiene derecho a participar en su propio desarrollo⁴, y Oxfam debe servir como ejemplo de este planteamiento. Como parte de Oxfam, debemos intentar reafirmar la dignidad de las personas involucrándolas en las decisiones y en las actividades que afectan a sus vidas. En un entorno favorable, con recursos e información que faciliten la toma de decisiones bien fundadas, juntos podemos conseguir que los proyectos sean más equitativos y eficaces. Debemos ofrecer oportunidades a las personas para que participen en todas las fases del proyecto si lo desean.

⁴Declaración de las Naciones Unidas sobre el Derecho al Desarrollo 41/128

DIRECTRICES

Existen muchas ocasiones en las que podemos involucrar a las personas y las comunidades en la gestión del proyecto, desde el diseño hasta su evaluación. ¿Está trabajando con socios? En muchos programas, nuestros socios son quienes tienen más posibilidades de implicar a las personas. Puede examinar conjuntamente el ciclo de gestión del proyecto e identificar los puntos en los que la comunidad puede participar. He aquí algunas ideas:

- Invite a los representantes de la población local a que participen en el diseño del proyecto
- Permita que el comité local intervenga en la elaboración del presupuesto del proyecto
- Repase el diseño del proyecto con diferentes grupos de personas de la comunidad
- Invite a la comunidad local, al comité y a las autoridades municipales a que participen en el establecimiento de los criterios para seleccionar a quiénes participarán o se beneficiarán del proyecto
- Anuncie los criterios y exhibalos en un lugar público
- Invite al comité local a que participe en el seguimiento de los resultados

Primero, hay que dar una serie de pasos prácticos para asegurarse de que los hombres, las mujeres y las personas vulnerables o marginadas puedan asistir a las reuniones e implicarse en las actividades y comités en relación con el proyecto, como por ejemplo:

- Piense sobre la hora de la reunión y si ésta es compatible con el trabajo y las responsabilidades domésticas de los hombres y las mujeres. Hable con ambos para establecer una hora que sea adecuada para ellos. Evite, por ejemplo, la hora de la comida.
- Muchas mujeres tienen responsabilidades familiares. Considere la posibilidad de ofrecer un servicio de guardería u otra forma de reorganizar el cuidado de los hijos.
- Tenga en cuenta la movilidad y seguridad, así como la accesibilidad al lugar de reunión. Estudie la posibilidad de ofrecer transporte o de cubrir sus costes.
- Elija un lugar donde las mujeres se sientan cómodas, algún lugar donde se congreguen normalmente, o donde hombres y mujeres suelen juntarse, no un espacio donde tradicionalmente predomine la presencia masculina.
- Asegúrese de que las mujeres estén informadas de la reunión y de que sean invitadas a asistir específicamente por una persona apropiada, por ejemplo un anciano respetado de la aldea.
- Tenga en mente todas las consideraciones culturales, tales como las restricciones en cuanto a la mezcla de hombres y mujeres, y piense en la manera de solucionarlas, por

ejemplo mediante la distribución de asientos. Si realmente los hombres y las mujeres no pueden sentarse en un mismo espacio, celebre reuniones por separado y asegúrese de que las opiniones de las mujeres sean comunicadas con claridad.

- Reflexione acerca del grado de probabilidad de que el tema a tratar en la reunión influya en los asistentes. Por ejemplo, es más probable que los hombres acudan a reuniones sobre construcción que a reuniones sobre cuestiones sanitarias si consideran que estas últimas son responsabilidad de las mujeres.

No obstante, la participación consiste en algo más que en estar presente. Deben seguirse algunos pasos para garantizar que la implicación tanto de hombres y mujeres como de las personas vulnerables o marginadas sea real, y que se escuchen sus voces y se tengan en cuenta sus puntos de vista:

- Reúnase con los hombres y las mujeres para explicarles que su participación es primordial y que sus opiniones sí importan; haga crecer su confianza para que sientan que tienen derecho a involucrarse en asuntos que les afectan.
- Ponga todo su empeño en cerciorarse de que los socios comprendan y estén totalmente de acuerdo con el enfoque de género de OGB, ya que ellos serán los facilitadores y encargados principales de garantizar este enfoque a nivel de la comunidad.
- Asegúrese de que la reunión se desarrolle en un idioma que todo el mundo comprenda.
- Encuentre la manera de dar confianza a las mujeres y los hombres para que expresen sus opiniones; por ejemplo, invite a las mujeres a sentarse juntas para darse apoyo mutuo; invite activamente a las personas a hablar, o trabaje con pequeños grupos, lo cual puede resultar menos intimidatorio.
- Promueva un debate exhaustivo que incluya los diferentes puntos de vista antes de tomar decisiones y refuerce la idea de que no hay una única opción "correcta".

Adaptado de la Guía Básica para *Promover la Participación de las Mujeres*, de Oxfam GB.

EJEMPLO DE BUENAS PRÁCTICAS

En el programa de país para Zimbabwe, se incluye a las comunidades en todas las fases del programa. El equipo garantiza que haya participación y representación comunitaria en los órganos con poder de decisión como parte de su estrategia de rendición de cuentas. En el programa humanitario hay comités encargados de la distribución de alimentos y de productos no comestibles. Sus deberes incluyen movilizar a las comunidades, recibir y custodiar los alimentos y artículos no alimentarios y ayudar en el proceso mismo de distribución. Las comunidades participan también en el programa de salud pública como voluntarios a cargo de la salud y la higiene.

En el programa prolongado de ayuda de emergencia (ayuda a largo plazo a comunidades vulnerables), miembros de la comunidad se encargan de gestionar diferentes actividades del proyecto. En las actividades de ayuda en los huertos, comités compuestos por miembros de la comunidad supervisan el desarrollo de las actividades del proyecto. Hay también comités de rehabilitación y socorro en la aldea que participan en la movilización de la comunidad y la difusión de información y ayudan en la gestión de los programas. Todos estos comités reciben formación por parte de Oxfam. Otros comités y grupos que están involucrados en la implementación del programa

prolongado de ayuda de emergencia son los comités para el abastecimiento de agua, clubes de salud comunitarios y grupos de teatro.

Las opiniones de los beneficiarios y de las comunidades constituyen en gran medida la base para evaluar los resultados y el impacto del proyecto en las actividades de seguimiento y evaluación del programa de Oxfam en Zimbabwe. Las comunidades beneficiarias participan asimismo en la selección de hogares beneficiarios. El programa de ayuda alimentaria y no alimentaria en Shurugwi, Kwekwe y Chirumanzu llevó a cabo un proceso de selección en el cual la comunidad era la encargada de elegir quién se beneficiaría de la ayuda mediante la utilización de indicadores locales con la asistencia del equipo de Oxfam.



Debate comunitario en el distrito de Chirumanzu, Zimbabwe. Foto: Blessing Mutsaka

4. Seguimiento, evaluación y aprendizaje.

Estándar Mínimo

El diseño y ejecución de los programas y proyectos deben garantizar que existan procedimientos para involucrar activamente a las partes interesadas en la evaluación, el aprendizaje y la difusión del grado de cumplimiento de las expectativas de los socios y comunidades.

¿Por qué es necesario?

Debemos dar a las personas afectadas por un proyecto la oportunidad de juzgar si el proyecto ha mejorado o no sus vidas. Esto puede determinar, junto con las propias conclusiones de Oxfam, si el proyecto ha tenido impacto. Los miembros de la comunidad afectados por los proyectos implementados por Oxfam o nuestros socios pueden participar en el seguimiento y evaluación a lo largo de la duración del proyecto. Por ejemplo, pueden ayudar en el diseño

de indicadores, la recopilación de datos y el análisis de los resultados. Con la ayuda adecuada, pueden participar también en las revisiones y evaluaciones.

El seguimiento y la evaluación con rendición de cuentas significan trabajar conjuntamente con las comunidades para decidir qué constituye el éxito en el contexto del programa, y cómo debemos medirlo. Los beneficiarios son los que mejor saben qué sucedió en sus comunidades durante el programa y por qué, y su participación puede incrementar el sentimiento de apropiación del proyecto. No obstante, hay que recordar que las comunidades únicamente pueden evaluar sus propias realidades, por lo que también deben utilizarse otras herramientas de seguimiento y evaluación a distintos niveles para contrastar los resultados y aplicar unas miras más amplias.

DIRECTRICES

Por norma general, todas las fases del ciclo de supervisión y evaluación deben posibilitar la participación de la comunidad. El grado de implicación dependerá del contexto y del tipo de programa.

1. Elaboración de indicadores

Pueden incorporarse en la planificación indicadores comunitarios si se considera que la comunidad tiene un método diferente de medición de los resultados. Estos indicadores pueden complementar a los del programa, sin necesidad de reemplazarlos. Son muy específicos, no son transferibles por lo general y su desarrollo requiere bastantes recursos. Con frecuencia, funcionan mejor en los programas de larga duración en zonas rurales.

Para más información, consulte Community Indicators (Indicadores comunitarios), Obia Nixon & Vivien Margaret Walden.

2. Supervisión y recopilación de datos

Hay que tener en cuenta lo siguiente:

- Es posible que las tasas de alfabetización sean bajas y tal vez sean necesarios más medios gráficos.
- Las encuestas no se prestan a la participación, y la preparación de encuestadores conlleva tiempo y esfuerzo.
- Hay que prestar atención a las normas culturales a la hora de elegir a personas para la recopilación de datos –la edad y el sexo a menudo determinan quién puede hablar a quién, especialmente sobre temas delicados–.
- Puede que existan intereses ocultos que impidan la recogida de información veraz y los resultados pueden ser sesgados –hay que cotejar lo máximo posible–.
- Los resultados deben comunicarse a la comunidad en un formato apropiado que sea comprensible por los diferentes grupos.

3. Participación de las comunidades en las evaluaciones de seguimiento y otras actividades de aprendizaje

Esto dependerá en gran medida de a qué nivel se están celebrando las sesiones, ya que quizás no sea posible transportar a toda la población a este evento. No obstante, sí se pueden organizar grupos de discusión con las comunidades y llevar las conclusiones a la sesión principal. Es importante asegurarse de que las personas asistentes representen realmente a la comunidad, pues esto puede sesgar los datos presentados.

Para más información, consulte *Increasing our accountability to communities through programme monitoring: A guide for HECA Programme Managers* (Mejorar la rendición de cuentas a las comunidades mediante el seguimiento de programas: guía para directores de Programa en HECA).

4. Evaluación

Toda evaluación debe incluir alguna forma de participación de la comunidad, aunque sólo sea reflejar la opinión de la población, ya sea mediante datos cuantitativos o cualitativos. Una evaluación participativa en la que la población valore su propio programa requiere de un facilitador con experiencia y conlleva mucho tiempo. Sin embargo, si se pone en práctica adecuadamente puede ser una experiencia con mucho impacto, aunque los resultados siempre deberán verificarse para comprobar la rigurosidad y evitar que sean parciales.

Adaptado de *Increasing our accountability to communities through programme monitoring: A guide for HECA Programme Managers* One World Trust y Community Indicators, Obia Nixon & Vivien Margaret Walden.



Miembros de la comunidad evalúan la rendición de cuentas de Oxfam, Matara, Sri Lanka.

EJEMPLO DE BUENAS PRÁCTICAS



El programa de Oxfam del Alto Nilo, en Sudán del Sur, es un programa de salud pública para el suministro de agua potable y saneamiento y el fomento de la higiene por medio de promotores comunitarios. La zona está apartada, por lo que todo tiene que ser transportado por aire. Muchas de las aldeas están más aisladas incluso –durante la temporada de lluvias pueden quedarse incomunicadas desde tres hasta ocho meses–.

Los voluntarios de la comunidad recopilaban información acerca del seguimiento del uso de las instalaciones y de los hábitos de higiene, y la pasaban posteriormente al director del programa a través de los promotores de higiene. Este sistema era muy laborioso y con frecuencia la información no era de utilidad o no se analizaba, y, lo que es más importante, la comunidad misma no estaba realmente involucrada ni participaba en el sistema. Esto dio lugar a un debate para tratar de hallar un método más participativo que cumpliera todos los objetivos.

El equipo decidió poner en marcha un programa piloto en su sistema de hogar ejemplar. Éste es un sistema para mejorar la higiene de cada hogar mediante el cual una familia que cumpla con los criterios de hogar ejemplar recibirá una bandera que puede exhibirse en su vivienda. La supervisión es continua y si en cualquier momento un hogar deja de cumplir los requisitos entonces la bandera es retirada, o bien se cambia por una de otro color hasta que demuestre que vuelve a cumplir los criterios. Las banderas se han convertido en un símbolo de prestigio en la comunidad y todas las familias están entusiasmadas por conseguir una.

Anteriormente a esto, el equipo estableció ciertos criterios – ¿Tienen letrina? ¿Los niños están aseados? ¿Tienen un pozo de residuos? ¿Está limpia la vivienda? – También se observó el índice de diarrea –¿ha aumentado o ha

disminuido?– así como la defecación al aire libre. Si el hogar no cumplía con todos estos criterios, entonces no obtenía el estatus de hogar ejemplar.

Sin embargo, a partir de ahora los miembros de la comunidad elaborarán la definición de “hogar ejemplar” –que puede coincidir o no con la de Oxfam–. De este modo, podrán llevar el seguimiento de los hogares y hacer uso de la información para mejorar aquellos que no consigan una bandera verde. El equipo quiere también tratar de representar la comunidad en un mapa para que los voluntarios puedan señalar o marcar con banderas los hogares ejemplares. Este mapa podría servir como punto de discusión comunitario y herramienta gráfica de control.

La comunidad elegirá voluntarios entre sus miembros para la supervisión, quienes comprobarán qué hogares merecen el estatus de hogar ideal. Lo harán mensualmente, y cada mes elaborarán una lista con los nuevos hogares. Será muy interesante ver si los indicadores y los datos de seguimiento de la comunidad son diferentes a los de Oxfam.



Superior: participantes en una jornada de evaluación del seguimiento de la comunidad con Vivien Walden, asesora del Equipo MEL Humanitario Global de) de OGB, Sudán del Sur. Foto: Jane Beesley

Arriba: representante nacional adjunto y otros miembros del equipo en una ronda de preguntas, aldea de Dorowa, Sudán del Sur

5. Anexos

La difusión de información financiera

Compartir un cierto grado de información financiera con las comunidades objeto de nuestros proyectos forma parte del estándar mínimo de transparencia de Oxfam GB. El grado de información compartida tiene que ser el adecuado según su propio criterio, el del director del proyecto o de PIP, los socios y los representantes de la comunidad, según corresponda. Aunque a menudo resulte difícil comenzar, las ventajas de compartir información financiera son numerosas:

- constituye un ejemplo de buenas prácticas –en muchos programas, Oxfam insta a los gobiernos y otros responsables a ser más transparentes– por lo tanto, debemos garantizar que lo estamos siendo nosotros también;
- la población tiene derecho a saber qué recursos se están utilizando para su beneficio;
- contribuye a desarrollar una relación de confianza y franqueza con la comunidad;

- si la comunidad tiene conocimiento de lo que tenemos previsto gastar en su proyecto, sus miembros pueden identificar cualquier fraude o corrupción que se produzca.

Sabemos que compartir información financiera puede ser delicado. Hay riesgos potenciales en torno a la seguridad y el soborno o la corrupción. No obstante, los proyectos que han compartido una información financiera adecuada lo han encontrado mucho menos dificultoso de lo que habían imaginado y han comprobado que las ventajas superan con creces a los riesgos.

El hecho de que compartir información financiera aparezca entre los estándares mínimos de Oxfam GB sobre rendición de cuentas es una señal de la importancia que el personal sénior del programa otorga a nuestra capacidad para hacerlo y hacerlo bien. Le ruego que intente que la difusión de información financiera sea una realidad en su programa. Estamos disponibles y podemos ayudarle cuando lo necesite.

DIRECTRICES

1. ¿Cómo pueden Oxfam GB y sus socios aportar informes financieros a las comunidades?

Los informes financieros deben aportar información (a) que sea útil para los usuarios, y (b) en un estilo que sea comprensible para los mismos. Las siguientes directrices presentan algunos principios que pueden ayudar a lograr ambos propósitos a la hora de preparar informes financieros para las comunidades. Esperamos que esto ayude al personal de Oxfam GB a pensar en los aspectos prácticos de dichos informes.

No obstante, esta hoja informativa tan solo marca unas pautas generales. El personal de Oxfam GB tendrá que considerar cómo aplicar estos principios en cada caso en particular.

a) Idioma

Los informes deben redactarse en un idioma hablado por la mayor cantidad de beneficiarios posible, y, a ser posible, en su lengua materna. Normalmente, los informes breves son fáciles de traducir. El objetivo debe ser ayudar a toda la comunidad a entender la situación financiera general, y no que sólo unos cuantos representantes comprendan todos los detalles.

b) Contenido

El propósito de informar a las comunidades es el de ayudarles a comprender qué gastos se están realizando en su beneficio. Por lo tanto, el contenido debe ser relevante para la población local, y sobre

actividades concretas que Oxfam GB y sus socios (y, con frecuencia, miembros de la comunidad) llevarán a cabo. Los informes sencillos que muestran el gasto comparado con el presupuesto suelen dar resultado.

El gasto puede resumirse por actividad, por zona geográfica o por partida presupuestaria —o una combinación de estos aspectos—. El presupuesto total para cada actividad, zona o partida presupuestaria debe presentarse igualmente junto con el gasto real. Es aconsejable proporcionar los costes totales del proyecto. Sin embargo, tal vez no sea práctico hacer pública información interna relativa a los salarios. Un informe que especifique los costes directos del proyecto es, probablemente, lo más recomendable.

Como regla general, cada informe financiero no debe superar las 15 líneas de información: un informe con más líneas puede resultar confuso.

Los informes deben actualizarse al menos una vez al mes y presentarse en moneda local.

c) Presentación

Por lo general, Oxfam GB o sus socios deben procurar que los informes estén disponibles públicamente a nivel de la comunidad. Éstos pueden presentarse en pizarras o rotafolios expuestos públicamente en las oficinas de las ONG, centros de salud o puntos de distribución. En

los mismos lugares, pueden dejarse copias en papel a disposición de todos. Algunas ONG publican resúmenes de sus informes en periódicos y otros medios locales.

También se puede presentar la información financiera de manera visual, mediante gráficos o tablas sencillos que resulten más fáciles de comprender que las cifras.

Los informes financieros pueden presentarse periódicamente en reuniones de la comunidad o a los líderes comunitarios en reuniones sobre gestión de proyectos.

En general, cuanto más transparente sea Oxfam GB con su información financiera, mejor. Al fin y al cabo, se trata de fondos que Oxfam GB ha recaudado en nombre de las comunidades locales y que se propone usar en beneficio de éstas. La opacidad suele crear suspicacias y puede ser caldo de cultivo para la ineficacia o incluso el fraude.

d) ¿Quién proporciona los informes?

Tanto el personal de finanzas de Oxfam GB como el personal del equipo de proyecto o programa pueden facilitar estos informes. Es preferible que unos y otros colaboren conjuntamente.

Por ejemplo, el personal de finanzas puede explicar los informes en las reuniones comunitarias (lo cual tendría a su vez la ventaja de fomentar una implicación más directa del personal de finanzas en el trabajo de campo).

Sería factible considerar la opción de que fuera el personal de finanzas el encargado de facilitar los informes financieros a las comunidades locales. Ello podría dar lugar a una efectiva repartición de tareas entre el personal del programa y el de finanzas.

Adaptado de Mango www.whocounts.com



Tablón informativo en Manmota, Indonesia.

EJEMPLO DE BUENAS PRÁCTICAS DE TEARFUND

Spin Boldak es una pequeña ciudad situada en la frontera sur de Afganistán con Pakistán. El Equipo de Gestión de Desastres de Tearfund (DMT, en sus siglas en inglés) había trabajado allí durante los dos últimos años, con DI desplazados del interior de Afganistán y con refugiados en el lado pakistaní de la frontera. Dado que el Gobierno afgano estaba cerrando los campos de DI en Spin Boldak, el proyecto pretendía contribuir a la integración de DI en la comunidad de acogida en Spin Boldak como alternativa al traslado de los DI hacia Kandahar para vivir, en el caso de que prefirieran quedarse en Spin Boldak.

Como parte de esta ayuda, iba a ampliarse y rehabilitarse la escuela local, lo cual beneficiaría tanto a la comunidad de acogida como a los DI. Cuando se puso en marcha el proyecto, los trabajos de construcción y rehabilitación sobrepasaban las especificaciones diseñadas y presupuestadas en la propuesta de proyecto. Esto se debió en parte a las elevadas expectativas de las autoridades escolares, quienes ejercieron influencia sobre el trabajo que debía llevarse a cabo, incluso si éste se desviaba de los planes originales. Se construyeron seis aulas con un nivel de calidad mucho mayor que el que Tearfund podía financiar.

Cuando ya era evidente que el proyecto excedía el gasto previsto, el director del proyecto lo paralizó para que se revisase, si bien no implicaron en su decisión a las autoridades escolares. La escuela no entendía entonces qué estaba pasando y comenzó a desconfiar de Tearfund, pues otras organizaciones habían incumplido sus compromisos en el pasado. Temían que los fondos para la escuela fuesen a parar a otro lugar.

Las autoridades escolares solo permitirían reanudar los trabajos si Tearfund aceptaba que las otras aulas fuesen acabadas con el mismo nivel de calidad. Como parte de las conversaciones, se mostró a las autoridades escolares el presupuesto de los costes directos del proyecto, algo que nunca antes se había realizado. Las negociaciones con el ministro de Educación concluyeron con la reanudación de los trabajos y con el acuerdo mutuo de que las aulas restantes se construirían de acuerdo a unas especificaciones superiores a las programadas originalmente pero inferiores a las de las seis primeras aulas.

Como resultado del intercambio de información presupuestaria, la comunidad, que desconfiaba de las ONG debido a experiencias negativas previas, pudo constatar que Tearfund estaba siendo transparente y pudo ver por primera vez que la suma de dinero destinada a este proyecto era limitada. Comprendieron con más claridad que si las especificaciones para las aulas aumentaban entonces tendría que haber recortes en otras áreas.

Además de mejorar la seguridad y la aceptación del personal del proyecto que trabajaba en un entorno poco seguro, Tearfund también descubrió que uno de sus propios empleados había estado implicado en prácticas fraudulentas a lo largo del proceso de adquisición de materiales. Las cantidades eran reducidas pero eran conocidas probablemente por los proveedores de la ciudad. La revelación de información presupuestaria suponía que las autoridades escolares pudieran ver los cálculos de costes y cuestionarlos cuando éstos parecieran inapropiados en comparación con los costes locales reales de los materiales.

OTROS RECURSOS SOBRE RENDICIÓN DE CUENTAS

Si tiene acceso, aquí tiene nuestro sitio intranet <http://intranet.oxfam.org.uk/programme/pm/accountability>

HAP (proyecto de rendición de cuentas en el ámbito humanitario) cuenta con los HAP Standards for Accountability (Estándares de HAP para la Rendición de Cuentas) con los que podemos autoevaluarnos, así como numerosas herramientas y recursos de una gran variedad de ONG:

www.hapinternational.org

ECB ha publicado *Medición de Impacto y Rendición de Cuentas en las Emergencias: Una Guía Suficientemente Buena*, y dispone de otras herramientas útiles:

www.ecbproject.org/accountability

BOND y ALNAP cuentan también con algunos recursos:

www.bond.org.uk

<http://www.alnap.org/>



Imagen en portada: Votación en el programa tras el tsunami en Aceh. Foto: Jane Beesley
Oxfam es una organización benéfica registrada en Inglaterra y Gales con el N° 202918 y en Escocia bajo SC039042.
Oxfam GB es miembro de Oxfam Internacional.