

# MECANISMOS DE RENDICIÓN DE CUENTAS, RETROALIMENTACIÓN, SUGERENCIAS Y RECLAMACIONES EN LAS RESPUESTAS HUMANITARIAS A LA MIGRACIÓN

Clea Kahn/junio de 2020



## EL FONDO DE RESPUESTA PARA EMERGENCIAS MIGRATORIAS (MERF)

El MERF es un fondo para imprevistos en un contexto específico, gestionado y administrado por la Start Network y sus 24 miembros de la ONG, con el apoyo del Departamento para Desarrollo Internacional (DFID) del Reino Unido. El MERF opera en 11 países del África septentrional, occidental y central: Argelia, Burkina Faso, Camerún, Chad, Egipto, Libia, Malí, Marruecos, Níger, Sudán y Túnez.

El propósito del MERF es atender las necesidades no cubiertas por las respuestas a la migración mixta en curso mediante intervenciones humanitarias de corto plazo. Su objetivo es responder rápidamente a las deficiencias y cambios profundos o nuevos de las necesidades o de los grupos vulnerables a lo largo de la ruta migratoria en África, mientras el sistema de respuesta general se ajusta y adapta a las nuevas necesidades. También tiene por objetivo mejorar la comprensión de las tendencias migratorias.

Este trabajo fue encargado por el MERF en respuesta al desafío para adaptar los mecanismos de rendición de cuentas, retroalimentación, sugerencias y reclamaciones a los contextos migratorios mixtos, que fueron identificado por los miembros del MERF así como por Start Network en general en el curso de sus funciones operativas.

La autora desea dar las gracias a todas las personas que han dedicado generosamente su tiempo a contribuir a este documento, a menudo en circunstancias muy difíciles y estresantes. Un agradecimiento especial a aquellas personas cuya experiencia personal de la migración ha servido de información a esta guía.

# ÍNDICE

I	<b>INTRODUCCIÓN Y RESUMEN</b>	<b>04</b>
	<b>SECCIÓN 1</b>	
	<b>COMPRENDER LOS MECANISMOS DE RENDICIÓN DE CUENTAS, RETROALIMENTACIÓN, SUGERENCIAS Y RECLAMACIONES EN LOS CONTEXTOS MIGRATORIOS</b>	<b>05</b>
II	COMPRENDER LOS MECANISMOS DE RETROALIMENTACIÓN, SUGERENCIAS Y RECLAMACIONES	<b>06</b>
III	MIGRACIÓN Y MIGRACIÓN MIXTA	<b>10</b>
	<b>SECCIÓN 2</b>	
	<b>IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>16</b>
V	PLANIFICACIÓN	<b>17</b>
VI	DISEÑO	<b>19</b>
VII	OBTENCIÓN Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS	<b>25</b>
VIII	CIERRE DEL CÍRCULO	<b>30</b>
	<b>REFERENCIAS</b>	<b>31</b>

# INTRODUCCIÓN

## ¿POR QUÉ ESTA GUÍA?

La rendición de cuentas ante las personas afectadas es parte esencial de la acción humanitaria. La rendición de cuentas no puede existir a menos que las organizaciones creen el espacio y la oportunidad para que las personas den su opinión sobre los programas y servicios, o para que denuncien su calidad, relevancia y oportunidad, o el respeto y la dignidad mostrados en su ejecución.

Por obvio que parezca, no siempre es fácil de cumplir. El carácter a menudo caótico de los contextos humanitarios y las profundas disparidades de poder entre quienes prestan los servicios y las personas afectadas hacen que a menudo haya que esforzarse más para que las personas se sientan seguras y sean capaces de concretar lo que necesitan, y exigir que se haga mejor si no se cumple.

Todo esto puede ser especialmente difícil cuando las personas se desplazan rápidamente de una región o país a otro. En los últimos años, los actores humanitarios cada vez han sido más convocados a prestar asistencia en contextos de migración mixta, sobre todo en el África occidental, en América y en Europa. Han visto que las necesidades y vulnerabilidades de las personas en movimiento son diferentes de las personas en contextos más estáticos como los campamentos de refugiados, o las personas internamente desplazadas (PID), y también cambian con mayor frecuencia y de manera sustancial. De hecho puede crear dificultades adicionales para hacer participar a las personas en las conversaciones iniciales o para hacer un seguimiento con las mismas después de que hayan utilizado los servicios.

Ya existe una guía excelente (véase la página 31) sobre la forma de aplicación de los mecanismos de retroinformación y reclamación en contextos humanitarios, y este documento no pretende sustituirla ni duplicarla. Debe ser leído como un complemento que aporte más reflexión a los agentes humanitarios que trabajan en contextos migratorios.

## ESTRUCTURA DE LA GUÍA

En la primera parte de la guía se muestra un panorama general de la rendición de cuentas a las personas afectadas y se indica dónde encajan los mecanismos de rendición de cuentas, retroalimentación, sugerencias y reclamaciones. En ella se esbozan algunos de los retos de los contextos migratorios.

En la segunda parte de la guía se destacan las lecciones aprendidas por las organizaciones que aplican mecanismos de rendición de cuentas, retroalimentación, sugerencias y reclamaciones en contextos de migración y algunas de las mejores prácticas identificadas.

## METODOLOGÍA

La elaboración de esta guía se ha basado en un análisis de la bibliografía existente, que incluye estudios de investigación, directrices y materiales de capacitación. Se realizaron más de 30 entrevistas con representantes de más de 20 organizaciones que trabajan en África, América, Oriente Medio y Europa. Se contó especialmente con el apoyo de las organizaciones miembros del MERF de Start Network.

**A menos que se indique lo contrario, todas las citas y ejemplos de este documento proceden de entrevistas con las organizaciones humanitarias mencionadas anteriormente.**

# SECCIÓN 1

COMPRENDER MECANISMOS  
DE RENDICIÓN DE CUENTAS,  
RETROALIMENTACIÓN,  
SUGERENCIAS Y RECLAMACIONES  
EN LOS CONTEXTOS  
MIGRATORIOS

# II COMPRENDER LOS MECANISMOS DE RENDICIÓN DE CUENTAS, RETROALIMENTACIÓN, SUGERENCIAS Y RECLAMACIONES

## NORMA HUMANITARIA ESENCIAL, 4

**Las comunidades y personas afectadas por crisis humanitarias conocen sus derechos, tienen acceso a la información y participan en todas las decisiones que les conciernen.**

### RENDICIÓN DE CUENTAS ANTE LAS PERSONAS AFECTADAS

Esta guía se concentra en los problemas que plantea la aplicación de los mecanismos de rendición de cuentas, retroalimentación, sugerencias y reclamaciones en los contextos migratorios. No obstante, esta cuestión técnica forma parte de un compromiso humanitario más amplio de rendición de cuentas ante las personas afectadas por una crisis.

En 2016, los agentes humanitarios se comprometieron a una "Revolución de la participación" en la Cumbre Humanitaria Mundial, en la que las necesidades y los intereses de las personas afectadas por las crisis humanitarias se situarían en el centro de la toma de decisiones humanitarias.<sup>1</sup> Este compromiso también se articula en la Norma Humanitaria Esencial (CHS).

Si bien esta guía se centra en los detalles de la aplicación, debe situarse en el contexto del principio más amplio de la rendición de cuentas a las personas afectadas, que debe impregnar la cultura y el enfoque de la organización.

## NORMA HUMANITARIA ESENCIAL, 5

**Las comunidades y personas afectadas por crisis humanitarias tienen acceso a mecanismos seguros y ágiles para gestionar las reclamaciones.**

### RETROALIMENTACIÓN, RECLAMACIONES Y RECLAMACIONES GRAVES

La retroalimentación y las reclamaciones son fundamentales para asegurar que una organización y sus programas rindan cuentas ante las personas a las que prestan asistencia, las comunidades que las rodean y su propio personal y voluntarios. Tienen finalidades diferentes: la retroalimentación proporciona información más general sobre la forma en que las personas han vivido los servicios, el personal o los sistemas, mientras que los sistemas de reclamación permiten expresar y hacer un seguimiento de las reclamaciones concretas. Estas reclamaciones se pueden referir a la calidad, la cantidad o la prestación de los servicios, pero también puede tratarse de cuestiones más delicadas, como actividades inadecuadas, no éticas o ilegales.

Muchos países y sociedades simplemente no tienen una cultura de reclamación, y los migrantes pueden ser particularmente reticentes a reclamar, a menudo sin ser conscientes de que tienen derecho a la asistencia que reciben. Muchas organizaciones evitan la palabra «reclamación» y recomiendan el término

## LOS MECANISMOS DE RENDICIÓN DE CUENTAS TIENEN COMO OBJETIVO:

### ● TENER EN CUENTA

Garantizar que tanto los migrantes como las comunidades por las que viajen tengan una influencia significativa en la toma de decisiones sobre los programas, de manera que sea inclusiva y no discriminatoria y que permita incluir las voces de los más vulnerables.

### ● DAR A CONOCER

Asegurarse de que las personas afectadas por la crisis conozcan sus derechos y de que los organismos sean transparentes y claros respecto a quiénes son, cómo trabajan y qué pueden y qué no pueden hacer.

### ● SER RESPONSABLE DE RENDIR CUENTAS

Las personas afectadas deben tener la oportunidad de evaluar lo que hacen los organismos y la forma en que prestan asistencia, de proporcionar la retroalimentación que se considere e incorpore de manera significativa, y de sancionar los abusos y la asistencia mal prestada, siempre que sea posible. Esto significa que las personas también deben ser informadas sobre cómo han respondido los organismos a sus comentarios.

<sup>1</sup> IASC, Recomendaciones que promueven la participación efectiva de las personas afectadas por las crisis en las decisiones humanitarias e incentivan la participación como forma de trabajo para los signatarios de Grand Bargain, enero de 2017, [neragencystandingcommittee.org/system/files/final\\_participation\\_revolution\\_workstream\\_recommendations.pdf](https://www.neragencystandingcommittee.org/system/files/final_participation_revolution_workstream_recommendations.pdf)

«consulta» para identificar la palabra más habitual en el grupo o grupos afectados. Organizaciones de África occidental y América Central subrayaron que, incluso con este enfoque, a menudo es difícil conseguir la crítica constructiva que necesitan para adaptar sus programas a las necesidades de los migrantes.

Se debe dar reconocimiento y responder tanto a la retroalimentación como a las reclamaciones, pero las reclamaciones requieren una respuesta más formal.

Es posible recabar retroalimentación de varias maneras. Se puede solicitar activamente mediante entrevistas, grupos focales y encuestas, o se puede recabar de forma reactiva utilizando instrumentos como buzones de sugerencias y líneas telefónicas directas físicas o electrónicas (correo electrónico). Es importante utilizar una combinación de herramientas activas y reactivas. En el gráfico 1 se incluyen algunas ventajas y ejemplos de cada tipo.

La retroalimentación puede recopilarse formalmente en persona, por teléfono o por correo electrónico, o utilizando herramientas como los buzones de sugerencias. La retroalimentación puede y debe ser también recopilada de manera informal. Puede transmitirse directamente a través de los comentarios efectuados en el punto de prestación del servicio, o indirectamente, como por ejemplo, por boca a boca o por la aceptación o la falta de aceptación de los servicios. De cualquier manera, se debe registrar y emprender acciones.

Es importante hacer una distinción entre las reclamaciones sensibles y no sensibles:

- *Las reclamaciones no sensibles suelen referirse a los programas y a menudo reflejan las preocupaciones sobre quiénes son los destinatarios y por qué, o la calidad de los productos y servicios, por ejemplo.*
- *Las reclamaciones sensibles se refieren a cuestiones como la explotación, el abuso o el acoso, incluidos la explotación y el abuso sexuales, la discriminación, la corrupción y el fraude, entre otras.*

La retroalimentación, las reclamaciones no sensibles y las reclamaciones sensibles pueden llegar por los mismos canales, pero deben ser procesadas de manera diferente. El personal del programa no debe actuar como filtro de las reclamaciones, y las preocupaciones e información de los denunciantes se deben tratar con sensibilidad y confidencialidad. Esto aplica sobre todo en el caso de reclamaciones delicadas sobre la conducta del personal o los voluntarios.

Si bien la canalización y el procesamiento de la retroalimentación y las reclamaciones son muy importantes, también están muy bien cubiertos en otros documentos de orientación (véase la página 31) y los principios en los contextos migratorios no son esencialmente diferentes de los de otras crisis más estáticas.

## GRÁFICO 1: MECANISMOS ACTIVOS Y REACTIVOS

### ACTIVOS

#### VENTAJAS:

- **Tienden a suscitar más respuestas.**
- **Ayudan a asegurar que la retroalimentación sea representativa del grupo afectado y permiten dirigirse a las personas con menos probabilidades de plantear opiniones y reclamaciones.**
- **Aseguran a los usuarios del servicio que sus opiniones importan y serán tenidas en cuenta.**

#### EJEMPLOS

- Entrevistas de salida
- Entrevistas de seguimiento
- Encuestas de percepción y satisfacción
- Grupos focales
- Reuniones de la comunidad
- Visitas y consultas a la comunidad
- Radio - programa de llamadas en directo
- Redes sociales
- Encuestas por SMS
- Preguntas de retroalimentación incluidas en otras actividades de recopilación de datos



### REACTIVOS

#### VENTAJAS:

- **Permiten que la retroalimentación se dé a conveniencia del usuario del servicio en lugar de la organización.**
- **Es más probable que los utilicen las personas que desean hacer reclamaciones anónimas o a quienes preocupa un posible estigma.**
- **Proporcionan más espacio para la retroalimentación sobre cualquier aspecto de los programas u otras cuestiones de interés.**

#### EJEMPLOS

- Buzón de sugerencias y reclamaciones
- Línea directa
- Redes sociales
- Servicio de asistencia
- Defensor del Pueblo



## RECLAMACIONES GRAVES Y MECANISMOS INTERINSTITUCIONALES

El abordaje de los comportamientos explotadores y abusivos se ha descuidado durante mucho tiempo en el sector humanitario. Queda mucho por hacer, pero se ha producido un alentador aumento de los esfuerzos por ofrecer a los usuarios de los servicios la oportunidad de plantear sus inquietudes y de abordarlas de manera oportuna y adecuada. Los mecanismos de sugerencias y reclamaciones son fundamentales en este proceso.

Se ha producido una innovación con la llegada de los mecanismos de presentación de informes

interinstitucionales, que canalizan y dan seguimiento a las reclamaciones en nombre de varias organizaciones e instituciones. Estos mecanismos son sistemas, más que herramientas específicas, que sirven para canalizar la retroalimentación de diversas fuentes, incluidos los canales de retroalimentación «propiedad» de diferentes organizaciones. No obstante, en algunos casos se establecerá una herramienta compartida en lugares donde trabajan varias organizaciones, como por ejemplo, una línea telefónica de ayuda o un buzón de sugerencias en un campamento,

un centro de asilo o en un punto de servicio humanitario.

En 2019 se probó por primera vez un mecanismo intrafronterizo de este tipo. El proyecto regional de América se puso en marcha en seis países piloto: Guatemala, El Salvador, Costa Rica, Ecuador, Venezuela y Brasil. El objetivo es vincular los procedimientos normalizados y contextualizados para evitar la explotación, el abuso y el acoso sexuales, y proporcionar mecanismos interinstitucionales de reclamaciones y respuesta basados en la comunidad,

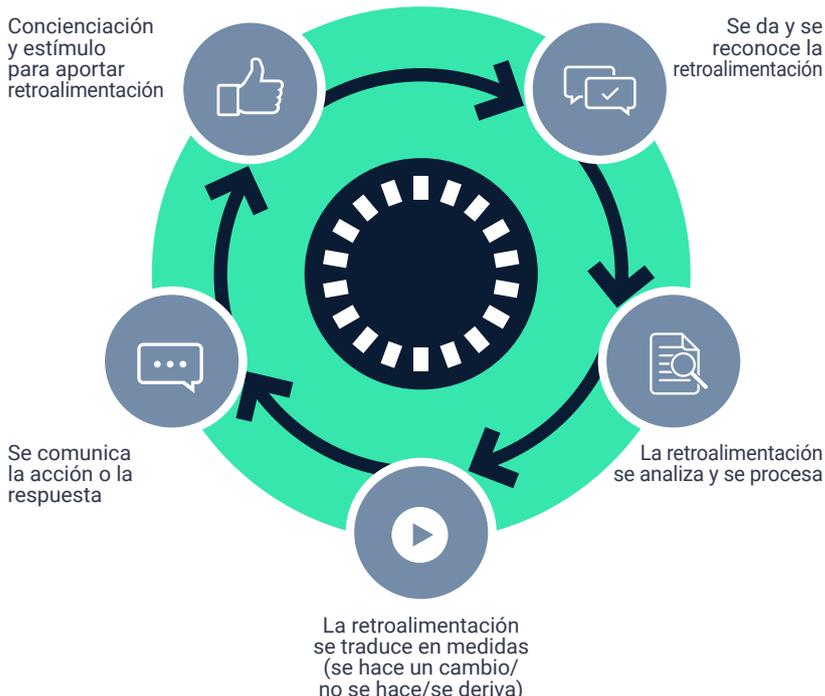
## EL CÍRCULO DE LA RETROALIMENTACIÓN

La incorporación y la gestión de la retroalimentación es un ciclo. Como se muestra en el gráfico 2, la aportación se:

- *Recibe de las partes interesadas de un programa y se reconoce.*
- *Remite a las personas o departamentos correspondientes para que deliberen y tomen medidas.*
- *Traduce en medidas que se comunican a la parte interesada.*

Este ciclo es habitual en los contextos humanitarios, pero en los contextos migratorios algunas partes se vuelven más complejas. Por ejemplo, como es posible que los migrantes indocumentados se sientan inseguros al acceder a los servicios, esto repercute en la forma en que se lleva a cabo la divulgación, en qué mecanismos de recopilación de datos son eficaces y en el tipo de información que pueden recabar. Por el contrario, las estructuras organizativas que se utilizan para procesar la retroalimentación y las reclamaciones seguirán siendo básicamente parecidas. Estas cuestiones específicas se examinarán en capítulos posteriores.

## GRÁFICO 2: EL CÍRCULO DE LA RETROALIMENTACIÓN



## APRENDER DE LA RETROALIMENTACIÓN

Una parte importante del ciclo de retroalimentación consiste en canalizar las aportaciones en aras de cambios e innovaciones que mejoren la calidad, la pertinencia y la eficacia de los programas.

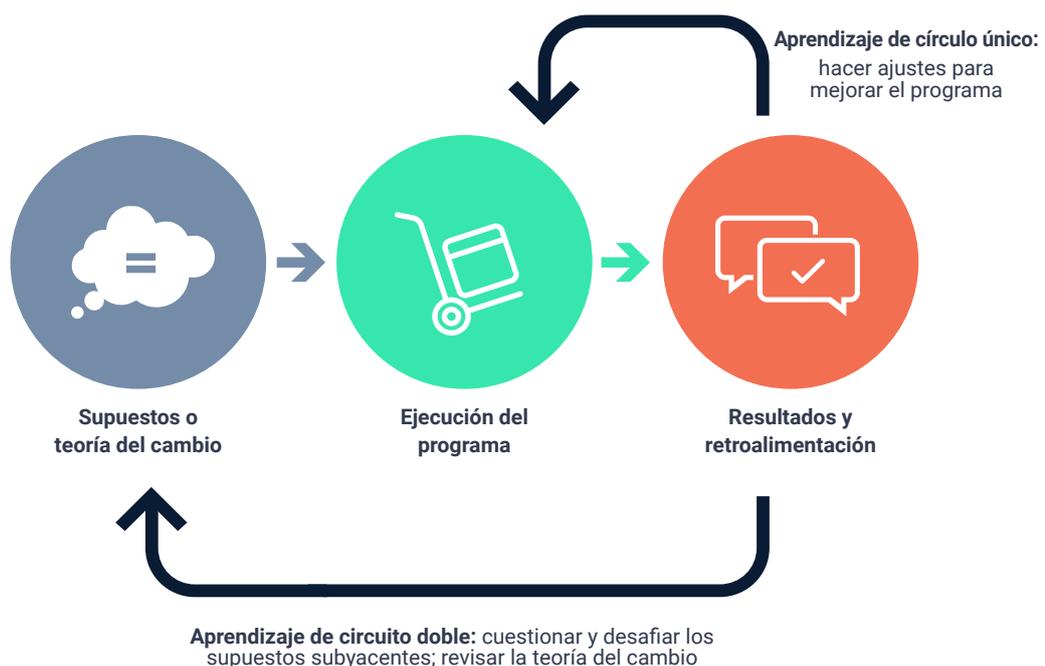
Es importante pensar en esto no solo en términos de cómo afecta a la programación actual, sino también en cómo puede orientarse el enfoque general. El personal humanitario debe buscar constantemente maneras de hacer que sus intervenciones sean más rápidas, efectivas, seguras y dignas. A veces se trata de hacer cambios en los programas, pero en otras ocasiones, es necesaria una re-proyección radical. Esto puede describirse como un aprendizaje de doble círculo, tal como ilustra el gráfico 3.

Algunos ejemplos recientes de pensamiento de doble círculo en el trabajo incluyen aspectos como la programación de efectivo, enfoques de contextos urbanos, o innovaciones en la comunicación en las crisis,

que se analizarán más adelante. Estos ejemplos muestran cómo la experiencia en diferentes contextos y situaciones se ha canalizado no solo hacia una mejor ejecución de los programas, sino hacia enfoques totalmente nuevos. La incorporación de este tipo de enfoque en los procesos humanitarios puede garantizar que las organizaciones dejen margen no solo para los «ajustes» programáticos necesarios, sino también para las grandes innovaciones que pueden ser transformadoras.

Esta guía se ha creado con el espíritu de este tipo de transformación, y se espera que ayude a quienes trabajan prestando servicios a los migrantes a reinventar su programación.

### GRÁFICO 3: DUPLICAR EL CÍRCULO



## III MIGRACIÓN Y MIGRACIÓN MIXTA<sup>2</sup>

### UN ENFOQUE PARA LA RETROALIMENTACIÓN Y LAS RECLAMACIONES EN LA MIGRACIÓN BASADO EN LAS RUTAS

Los migrantes suelen viajar por rutas establecidas. Estas pueden estar definidas por factores geográficos o de seguridad, o por contrabandistas, amigos, familiares o personas que se encuentran en el camino. Los migrantes pueden obtener información sobre los riesgos, oportunidades y servicios a través de personas que ya han recorrido la ruta.

La movilidad de las personas en esas rutas plantea problemas específicos a la hora de lograr la participación de las personas afectadas en el diseño de los programas, y para encontrar vías para recibir información y reclamaciones y hacer un seguimiento de estas. Las organizaciones han abordado esta cuestión trabajando en varios puntos de una ruta migratoria, o trabajando o comunicándose con otras personas que prestan servicios a lo largo de la misma ruta. La colaboración puede hacer posible obtener información de un lado de la frontera a la que se puede responder en el otro. Del mismo modo, la retroalimentación basada en la observación más adelante en la ruta puede ayudar a las organizaciones a modificar su enfoque: por ejemplo: «Llegaron sin los sacos de dormir que se les dio, pero todos usaron los productos de higiene personal».

Un logotipo reconocible es también una ventaja de trabajar en la misma ruta, y permite a las personas que han apreciado y se han beneficiado de los programas o servicios dirigirse más adelante hacia una asistencia similar. Como los migrantes suelen tener más opciones de dónde y cómo buscar ayuda que las poblaciones estáticas, que repitan las visitas puede considerarse, como mínimo, una indicación de confianza. Las preguntas sencillas como por ejemplo, «¿cómo se enteró de los servicios?» pueden ayudar a identificar a estas personas, y eso también puede dar la oportunidad de hacer algunas preguntas sobre la pertinencia y la calidad de los otros servicios que utilizaron.

Las organizaciones que trabajan en consorcio pueden considerar la posibilidad de adoptar un logotipo común específico para cada ruta y establecer normas comunes y servicios homogéneos para apoyar ese enfoque. Este fue un enfoque particularmente útil para el pro Signpost, que proporciona información a los migrantes.

El informe del programa *Action for Migrants: Routes Based Assistance (AMiRA) programme* en África occidental es un ejemplo de un mecanismo de retroalimentación basado en la ruta, desarrollado por la Cruz Roja Británica y Ground Truth Solutions. Se puede encontrar un mecanismo de reclamación interinstitucional basado en la ruta en <https://rssn-america.org/themes/psea-sexual-harassment>.

**La migración mixta consiste en «movimientos migratorios complejos de población que incluyen a refugiados, solicitantes de asilo, migrantes económicos y otros migrantes, a diferencia de los movimientos de población migratoria compuestos enteramente por una categoría de migrantes».**

Glosario de la OIM sobre migración

El desplazamiento forzoso siempre ha sido un foco de atención para los organismos humanitarios, pero durante gran parte de los últimos treinta años, dicho desplazamiento se ha concentrado en situaciones relativamente estáticas, como los campamentos de refugiados o de desplazados internos. Solo en tiempos relativamente recientes, los actores humanitarios han prestado atención con más frecuencia a las necesidades de los migrantes.

A principios de 2020, se calcula que había 25,9 millones de personas refugiadas, la mitad de ellas menores de 18 años. Tres millones y medio de personas eran solicitantes de asilo y otros 3,9 millones eran apátridas<sup>3</sup>. El número de desplazados forzosos se vio empujado por los 272 millones de migrantes estimados, dos tercios de los cuales eran trabajadores migrantes<sup>4</sup>. Los motivos del desplazamiento siguen evolucionando, incluyendo sobre todo a personas que huyen de los efectos del cambio climático.

Los viajes que realizan los migrantes pueden ser extremadamente peligrosos, con riesgo de hambre, exposición y explotación, así como violencia xenófoba, secuestro y detención legal o ilegal. Los migrantes pueden verse expuestos a riesgos por parte de los contrabandistas, o caer en manos de traficantes de personas. La gestión de la migración y las protecciones fronterizas cada vez más estrictas por parte de los gobiernos también empujan a los migrantes a la clandestinidad, lo que hace más difícil que busquen y reciban asistencia y apoyo, incluso en situaciones de emergencia.

El resultado es una creciente necesidad de respuesta humanitaria en contextos de migración mixta. Sin embargo,

<sup>2</sup> A los efectos del presente documento, utilizamos el término «migración» para simplificar, pero reconociendo que los proyectos del Fondo de Respuesta de Emergencia para la Migración (MERF) se concentraron en la migración mixta, que es más compleja.

<sup>3</sup> Resumen de cifras de ACNUR, <https://www.unhcr.org/figures-at-a-glance.html>

<sup>4</sup> Organización Internacional para las Migraciones, Informe sobre las migraciones en el mundo 2020, p. 21.

esto viene acompañado de problemas. Puede resultar difícil localizar o identificar el grupo objetivo si las personas están escondidas o dispersas. Es posible que las personas pertenecientes a minorías políticas, religiosas o sociales, en particular las minorías sexuales y de género, se mantengan apartadas de personas de su propio país o cultura. Con frecuencia, los migrantes también suelen ser productos importantes para los contrabandistas y traficantes, lo que crea mayores barreras y riesgos para quienes prestan servicios humanitarios. Dado que la migración es una cuestión cada vez más controvertida y politizada, las comunidades locales pueden ser hostiles a los trabajadores humanitarios y los gobiernos a veces imponen restricciones a la asistencia que estos pueden prestar.

Los agentes humanitarios pueden aprender lecciones sobre lo que funciona en otros contextos similares. Por ejemplo, se pueden extraer ideas sobre cómo hacer que las comunidades dispersas accedan a los servicios en los puntos de servicio diseminados a lo largo de un gran recorrido de lo aprendido en los entornos urbanos. Igualmente, la negociación con los contrabandistas e incluso los traficantes para acceder a las personas afectadas comparte algunas similitudes con la negociación del acceso con los grupos armados, y las organizaciones humanitarias pueden extraer conocimientos sobre lo que funciona al abogar con los gobiernos en torno a la criminalización de la asistencia a los migrantes a

partir de algunos de los argumentos en materia de legislación antiterrorista. Se puede encontrar más información en el gráfico 5.

Al establecer mecanismos de sugerencias y reclamaciones, es importante reconocer que los migrantes no son un grupo homogéneo. Aunque es posible que las personas con características comunes (nacionalidad, cultura, fe, idioma o grupo de edad) viajen juntas o se reúnan, los programas humanitarios para personas migrantes deben prever una multiplicidad de países, culturas y grupos lingüísticos. Esto conlleva retos para comprender y abordar una serie de necesidades y expectativas y, lo que es más importante, para generar confianza.

Además, las necesidades y expectativas de las personas cambian, dependiendo de dónde se encuentren en su viaje y cuáles sean sus objetivos, que no son fijos, sino que varían. Al establecer mecanismos de compromiso y rendición de cuentas, las organizaciones humanitarias deben preguntarse en qué punto del camino se encuentran las personas, cómo se ven afectadas por los cambios que se producen a su alrededor y cómo se adaptan sus necesidades, expectativas y objetivos. Esto puede ser un reto particular, ya que los migrantes suelen estar demasiado ocupados pensando en su próximo paso como para dar su opinión y comentarios: para las personas en movimiento, a veces el tiempo es un bien preciado.

#### GRÁFICO 4: DIFERENTES ETAPAS DEL VIAJE MIGRATORIO

CONTEXTO	CARACTERÍSTICAS	EJEMPLO
<b>En desplazamiento</b>	Las personas se trasladan rápidamente de un lugar a otro. Están preocupadas planificando su próximo paso y tienen prisa por llegar allí. Pueden tener miedo a que las detengan o las deporten, o pueden depender de quienes les pasan la frontera o estar bajo el control de traficantes de personas.	Ruta migratoria de América Central (caravanas de migrantes), rutas migratorias a través de África occidental o, en 2015/2016 a través de Europa.
<b>Estables</b>	La gente está en campamentos o asentamientos legales, sin la preocupación de ser detenida. Pueden ser fáciles de identificar, dependiendo de si se encuentran en un campamento o en una zona urbana, pero en general están dispuestos a que se les vea y disponibles para los servicios. Es posible que esperen quedarse durante algún tiempo, que tengan interés en la participación para mejorar los servicios o el acceso a estos.	Campamentos establecidos, centros de recepción de refugiados o asentamiento en comunidades de acogida.
<b>Estancados</b>	Los migrantes siguen dispuestos a continuar su camino hacia el destino deseado, pero los cierres de fronteras y las barreras políticas los han dejado varados.	Campamentos en Grecia y México.
<b>En proceso de asentamientos</b>	Los migrantes han perdido la esperanza de avanzar hacia su destino deseado y han decidido intentar quedarse donde están.	Migrantes en ciudades fronterizas del África septentrional (por ejemplo, Marruecos), los Balcanes.
<b>En retorno</b>	Los migrantes han perdido la esperanza de avanzar hacia su destino deseado y han decidido volver a casa, ya sea con ayuda o sin ella.	Programa de retorno voluntario asistido y reintegración de la OIM

## ESTUDIO DE CASO



«Los caminantes» describe a los miles de venezolanos que han ido saliendo del país a pie durante más de dos años. Sin dinero para el alojamiento o el transporte, y a menudo sin documentos de identidad o de viaje, caminan durante días buscando mejores condiciones en Colombia, Ecuador o Perú. Una encuesta realizada por las Naciones Unidas en 2018 encontró que muchos caminaban hasta 16 horas al día y esperaban estar caminando durante unos 13 días.

Las organizaciones humanitarias prestan asistencia en las fronteras y a lo largo de la ruta, pero los caminantes no se quedan mucho tiempo, deteniéndose solo para comer, beber y quizás descansar. Agotados y completamente absorbidos por el viaje, no tienen energía ni interés para aportar información o comentarios y es poco probable que se quejen. Hay poco tiempo para evaluar las necesidades que puedan tener antes de que se vayan.

Las organizaciones han hecho frente a esta situación utilizando diversas estrategias:

- Trabajando con personas de la misma comunidad y con pequeñas organizaciones locales que conocen y cuentan con la confianza del grupo al que se dirigen (por ejemplo, organizaciones de mujeres).
- Trabajando a lo largo de la ruta migratoria, identificando dos o más lugares del camino para así poder anticiparse a las necesidades y ser reconocidos por las personas en movimiento.

## GRÁFICO 5:

### CONTRABANDISTAS Y TRAFICANTES DE PERSONAS

Los contrabandistas de personas trabajan en todas las principales rutas migratorias del mundo y la mayoría de los migrantes que viajan cierta distancia terminarán por recurrir a uno de ellos. A cambio de una suma, sirven de guías, proporcionan transporte y ayudan a allanar el camino de los migrantes mediante el pago de sobornos y pagos de facilitación. Permiten a los migrantes encontrar caminos a través de zonas peligrosas como el desierto del Sahara o el mar Mediterráneo, y a menudo comienzan como migrantes ellos mismos. Sin embargo, también suelen ser explotadores, abusivos o indiferentes a la seguridad o el bienestar de los migrantes. Un estudio mostró que, «...en todas las rutas, los contrabandistas son responsables del 50 por ciento de todos los incidentes de violencia sexual, violencia física, robo y secuestro reportados por las personas encuestadas».

Las organizaciones humanitarias que trabajan con migrantes a veces tienen que negociar su acceso a los migrantes con los contrabandistas, lo que limita gravemente su capacidad para comunicarse de forma eficaz con ellos. Dado que sus ingresos dependen de proporcionar pasaje a los migrantes, los contrabandistas no estarán muy interesados en permitir que las organizaciones humanitarias faciliten información independiente sobre los riesgos y obstáculos a los que los migrantes podrían enfrentarse. Pueden vigilar los espacios que habitan los migrantes y actuar como controladores de acceso del personal humanitario a la hora de comentar las necesidades o la experiencia de los servicios prestados.

A menudo hay confusión, a veces creada deliberadamente, entre quiénes son los contrabandistas y los traficantes de personas. Mientras que los contrabandistas facilitan el viaje, por lo general su intervención termina allí. Los traficantes, en cambio, utilizan la coacción o el engaño para explotar a las personas y atraparlas en trabajos forzados, explotación sexual o prostitución, esclavitud o incluso extracción de órganos. Puede haber una línea muy fina entre la trata y el contrabando de personas, y a menudo es posible que las víctimas ni siquiera sean conscientes de que están siendo objeto de trata.

Esto es importante para la cuestión de la retroalimentación y las reclamaciones, porque es probable que los esfuerzos para comunicarse con los migrantes pongan a los humanitarios en contacto con los contrabandistas. Cómo abordar todo esto y negociar el acceso a los inmigrantes puede implicar riesgos, tanto para las organizaciones humanitarias como para las personas a las que pretenden ayudar. A continuación se presentan algunas experiencias y consejos de organizaciones humanitarias que trabajan con migrantes:

- **EVALÚE EL RIESGO.** Haga una buena evaluación de riesgos por adelantado, identificando los posibles riesgos y las medidas de mitigación con el personal local, los socios y los miembros de la comunidad.
- **SEA TRANSPARENTE.** Explique claramente quién es y por qué está ahí. Sea honesto con sus principios y en la forma de relacionarse con las autoridades y las fuerzas del orden.
- **NO HAGA DAÑO.** Sea consciente y esté alerta a las señales de que su presencia o participación podría estar poniendo a los migrantes en un peligro mayor, e identifique cualquier posible vía que pueda utilizarse para aumentar la seguridad de esas personas.
- **NO SE EXTRALIMITE.** Participe en actividades de lucha contra la trata únicamente si tiene las habilidades y la capacidad para ello. Capacite a quienes trabajan sobre el terreno sobre las posibles vías para ayudar a las personas, pero también sobre las limitaciones, y asegúrese de que estas se respeten para la seguridad de todo el personal contratado y voluntario.

Aunque no existe una guía específica para negociar el acceso con los contrabandistas de personas, muchos de los principios que se aplican al trabajo en zonas controladas por actores armados no estatales se aplican de manera similar en estas circunstancias. Esto incluye entablar relaciones, comprender las motivaciones y adherirse a los principios humanitarios. Se pueden encontrar recursos sobre las negociaciones humanitarias en <http://www.humanitariannegotiations.org/resource-database/>

## EL DESAFÍO DE UN CONTEXTO CAMBIANTE

### CONSEJOS PRINCIPALES

- Asegúrese de recopilar y analizar sistemáticamente los datos desglosados, para poder detectar antes los cambios en la población destinataria y adaptar los programas con más rapidez. Tenga en cuenta el género y la identidad de género, la edad y la discapacidad, así como en el idioma y la cultura.
- Invierta en instrumentos de gestión de la información e intercambie información con los socios que trabajan a nivel local y con los que se encuentran más alejados en la ruta migratoria.
- Prevea los cambios que podrían ser necesarios si hay cambios demográficos y prepárese. ¿Se pueden adquirir fácilmente ropa infantil y para mujeres y productos de higiene menstrual? ¿Qué capacitación especial y comprobaciones de seguridad pueden ser necesarios para el personal y los voluntarios si trabajan con menores?
- Haga un seguimiento de los rumores que surjan y cuente con un proceso transparente para investigar o dar seguimiento a las reclamaciones de explotación, abuso o violación de la confidencialidad entre su personal o el de los socios de referencia.

Los contextos cambian a medida que avanza la migración, a veces de manera radical. Estos cambios pueden ser causados por factores sociopolíticos, económicos o de otro tipo, como ha puesto de relieve la pandemia del coronavirus. Algunos de estos cambios son inesperados, pero también suele haber pautas que es posible anticipar y planificar.

Por ejemplo, al comienzo del movimiento a gran escala de migrantes hacia Europa, América y el África occidental, los países de todas esas regiones eran inicialmente entornos acogedores y relativamente permisivos para los grupos de migrantes mayormente en tránsito. Sin embargo, en cada región las actitudes empezaron a endurecerse a medida que se cerraban las fronteras más alejadas de la ruta migratoria, y la población local —a menudo también víctima de la pobreza y otras dificultades— se sintió frustrada. Los gobiernos reforzaron los controles fronterizos, adoptando medidas enérgicas contra los migrantes indocumentados y a veces también contra las personas que los asisten. Esto hace difícil identificar las necesidades y prestar asistencia, ni qué decir fomentar la participación o responder a las observaciones y reclamaciones.

Otra pauta parece ser la llegada inicial de migrantes, en su mayoría hombres jóvenes, que luego son seguidos por mujeres, niños y a veces personas ancianas. Por ejemplo, en junio de 2015 los hombres representaron el 75 % de las llegadas procedentes de Turquía, pero en enero de 2016 solo fueron el 45 %, y el resto fueron mujeres y niños.

Esto se atribuyó a que los hombres viajaron primero para evaluar la ruta y las familias los siguieron después.<sup>5</sup>

Se observó una dinámica similar en la ruta del Triángulo del Norte, aunque en ese caso el cambio demográfico se atribuyó a las causas del desplazamiento. Antes los migrantes eran principalmente hombres jóvenes en busca de oportunidades, pero luego se desplazaba un número cada vez mayor de mujeres jóvenes, con cifras que casi se duplicaron entre 2012 y 2017, ya que las mujeres y las niñas huyeron de la violencia de género generalizada<sup>6</sup>.

**«El contexto cambió completamente con la ley. Antes, Agadez era una gran zona de tránsito. Los migrantes vivían de manera relativamente organizada, con alojamiento decente y demás. Ahora es más clandestino, en la periferia de la ciudad con poca seguridad. Se esconden y son reticentes a salir, incluso a las clínicas móviles o para recoger agua. Ahora son muy cautelosos. El resultado ha sido un deterioro de su estado. Los migrantes ahora toman rutas migratorias alternativas y, como resultado, hay más muertes y personas perdidas en el desierto. Los contrabandistas también se han vuelto más caros. Así que [nuestros servicios] no son su primera prioridad».**

<sup>5</sup> Duncan Robinson, Women and children refugee numbers crossing into Europe surge, Financial Times, 20 de enero de 2016. <https://www.ft.com/content/dff3b5ea-bf99-11e5-9fdb-87b8d15baec2>

<sup>6</sup> Teresa Welsh, NGOs grapple with shifting demographics of Central America's migrants and refugees, Devex, 16 de agosto de 2018. [devex.com/news/ngos-grapple-with-shifting-demographics-of-central-america-s-migrants-and-refugees-93291](https://www.devex.com/news/ngos-grapple-with-shifting-demographics-of-central-america-s-migrants-and-refugees-93291) Jeffrey Hallock, Ariel G. Ruiz Soto, Michael Fix: In Search of Safety, Growing Numbers of Women Flee Central America, Migration Policy Institute, 30 de mayo de 2018. [migrationpolicy.org/article/search-safety-growing-numbers-women-flee-central-america](https://www.migrationpolicy.org/article/search-safety-growing-numbers-women-flee-central-america).

Este tipo de cambio radical de la identidad de la población destinataria marca una profunda diferencia en el tipo de asistencia necesaria y en la forma en que debe prestarse, incluso en quién debe hacerlo. Además, se necesitan protecciones y espacios especiales para los menores no acompañados, las mujeres y las familias, así como para otros grupos vulnerables. Las ONG deben estar preparadas para responder a las necesidades de los supervivientes de la violencia de género (VG) perpetrada tanto en el hogar como a lo largo de la ruta, incluyendo vías de remisión fiables con socios de confianza. El gráfico 6 sugiere algunas cuestiones que plantearnos.

Al reflexionar acerca de la forma de abordar los cambios y dificultades en los contextos migratorios, vale la pena consultar para aprender de los entornos urbanos. De hecho, los migrantes se encuentran, a menudo, en entornos urbanos en busca de alojamiento, oportunidades y transporte. Y muchos de los retos que plantea el trabajo con poblaciones residentes o desplazadas en las comunidades urbanas se aplican también a los migrantes: con frecuencia están empobrecidos y con acceso limitado a un alojamiento seguro, alimentos o bienes; y muchas veces están en zonas dispersas, por lo que requieren medios de comunicación más sofisticados. A menudo, los proveedores de servicios mantienen la versatilidad trabajando en colaboración con actores locales que asisten a los habitantes pobres de las zonas urbanas y facilitando el acceso a los servicios existentes en lugar de establecer servicios propios.

### **GRÁFICO 6:**

## **ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS DE LA POBLACIÓN OBJETIVO**

Los mecanismos de retroalimentación, sugerencias y reclamaciones deben adaptarse y ajustarse de diversas maneras cuando se produce un cambio demográfico sustancial en un flujo migratorio:

- Ajuste el modelo de dotación de personal, ya que es menos probable que las mujeres formulen comentarios o denuncien en comparación con los hombres, especialmente si el tema es delicado.
- Aumente la capacidad de respuestas observacionales, para poder hacer adaptaciones rápidamente. Por ejemplo, a medida que aumenta el número de mujeres, puede ser necesario hacer cambios físicos en las instalaciones del lugar (por ejemplo, baños y zonas de baño separados y seguros) y en los servicios, como un mayor número de personal médico y de primeros auxilios femenino, ropa para mujeres y menores, y productos de higiene menstrual.
- Reevalúe cómo quiere comunicarse la gente y cuáles son sus necesidades de información.
- Preste atención a los rumores y chismes, en particular cuando se refieran a riesgos emergentes o a conductas inapropiadas de quienes prestan servicios humanitarios o de otro tipo. Preste especial atención a los que se refieran a los socios, especialmente a los que se encuentren en sus vías de derivación.

## **POLÍTICAS MIGRATORIAS Y PRINCIPIOS HUMANITARIOS**

### **CONSEJOS PRINCIPALES**

- Considere la posibilidad de realizar una encuesta de percepción para determinar qué piensan los migrantes de sus actividades. ¿Se le considera neutral, imparcial e independiente? ¿Afecta esto a la aceptación de los servicios y a la disposición a participar?
- Piense en todos los posibles interesados, y no solo en quienes reciben directamente la asistencia. ¿Cómo puede obtener retroalimentación de la comunidad en general sobre cómo se sienten acerca de qué, dónde y cómo se presta asistencia a los migrantes?
- Revise los mecanismos para asegurarse de que permitan a los migrantes compartir información o presentar reclamaciones sin correr el riesgo de ser descubiertos u objeto de represalias por parte de las autoridades u otras personas que tengan poder sobre ellos
- Haga una evaluación de riesgos para determinar si los datos recogidos por los mecanismos de retroalimentación, sugerencias y reclamaciones pueden utilizarse con fines políticos, incluso en contra del interés superior o los deseos de las personas afectadas, e identifique las medidas de mitigación.
- Si trabaja con migrantes que viven con restricciones de libertad (en detención o bajo el control de contrabandistas o traficantes, por ejemplo), debe tratar de encontrar la forma de formular preguntas que recojan las preocupaciones sobre otros temas que no sean solo los servicios inmediatos.

«Hay muchos programas financiados para desalentar la migración; nosotros no lo hacemos. Eso ayuda a crear una mayor sensación de confianza. Por ejemplo, teníamos a alguien que necesitaba ayuda pero tenía problemas para conseguirla debido a su situación legal, pero a nosotros no nos importa la situación legal, y todo el mundo lo sabe, así que acudieron a nosotros y pudimos ayudar».

La migración es una cuestión profundamente política, que crea divisiones y desavenencias en la sociedad, que suelen ser manipuladas por los partidos y organizaciones políticas. Los gobiernos pueden hacer difícil al personal humanitario prestar asistencia a los migrantes manipulando el espacio físico y legal. Como siempre, los principios humanitarios son una herramienta fundamental para obtener y mantener el acceso.

**NEUTRALIDAD E INDEPENDENCIA** – Como se ha señalado anteriormente, cuando se producen grandes llegadas de migrantes, los gobiernos suelen tratar de frenar o detener el movimiento transfronterizo. Reducir los factores negativos que obligan a las personas a emigrar, como la pobreza y la falta de oportunidades, puede tener un efecto positivo en la vida de las personas, pero la motivación es importante. Los migrantes no confiarán en las organizaciones si sienten que estas

En el Reino Unido, una organización de la sociedad civil ha emprendido acciones legales para impugnar el cobro por acceder a los cuidados de obstetricia. Su investigación, dijeron, mostró que las mujeres están «empezando a recibir atención médica tarde, faltando a las citas y en algunos casos dando a luz en casa sin ser atendidas», añadiendo que existe un «verdadero temor de que se informe [al gobierno] de su incierto estado migratorio si buscan atención médica»<sup>7</sup>.

tratan de fomentar o desalentar su movimiento, en lugar de estar motivadas por el deseo de promover el bienestar de los migrantes. Las organizaciones deben tomar medidas para evitar la percepción de que su trabajo está influido o dirigido por motivos políticos.

**IMPARCIALIDAD** - Para asegurar que el personal humanitario llegue a los más necesitados, es necesario que tengan acceso a la población. Si la gente se esconde porque teme ser descubierta y posiblemente detenida o deportada por los actores del gobierno, esto resulta imposible. El personal de asistencia humanitaria debería abogar por que los migrantes (incluidos los indocumentados) tengan acceso incondicional a una asistencia para sobrevivir. Se debe renunciar a los pagos y los controles de identificación para garantizar que los más vulnerables puedan acceder a la asistencia de forma segura.

Una organización humanitaria que trabajaba en un centro de recepción gubernamental en Europa no podía hablar con los residentes sobre nada que no fuera el servicio que prestaban. Se les permitió organizar grupos focales sobre la satisfacción de los beneficiarios, pero en ellos se contó con la asistencia y supervisión de representantes del gobierno, y todas las cuestiones que surgieron que no se refirieran a los servicios se cortaron de inmediato. Fue imposible hablar abiertamente con los migrantes sobre sus preocupaciones, o incluso hacer preguntas abiertas. Para la organización, esto planteó serias dudas sobre la naturaleza humanitaria de su respuesta.

## ALGUNOS RECURSOS PARA LA REFLEXIÓN:

[\*ACNUR dice que no trabajará en los «centros de detención» griegos en rechazo al acuerdo UE-Turquía, Reuters, marzo de 2016.\*](#)

[\*Comunicado de prensa Comunicado de prensa: No construyan nuevos centros de detección para los solicitantes de asilo en Europa, dice Oxfam, septiembre de 2018\*](#)

[\*FICR: nuevo orden mundial: cómo las barreras en los servicios básicos convierten a la migración en una crisis humanitaria, julio de 2018.\*](#)

[\*ICRC documentación política acerca de la detención inmigratoria, abril de 2018\*](#)

<sup>7</sup> Aamna Modin, *Una organización benéfica emprende acciones legales contra el pago de honorarios al NHS para las migrantes embarazadas, The Guardian, 16 de octubre de 2019*

# SECCIÓN 2

# IMPLEMENTACIÓN



# V PLANIFICACIÓN

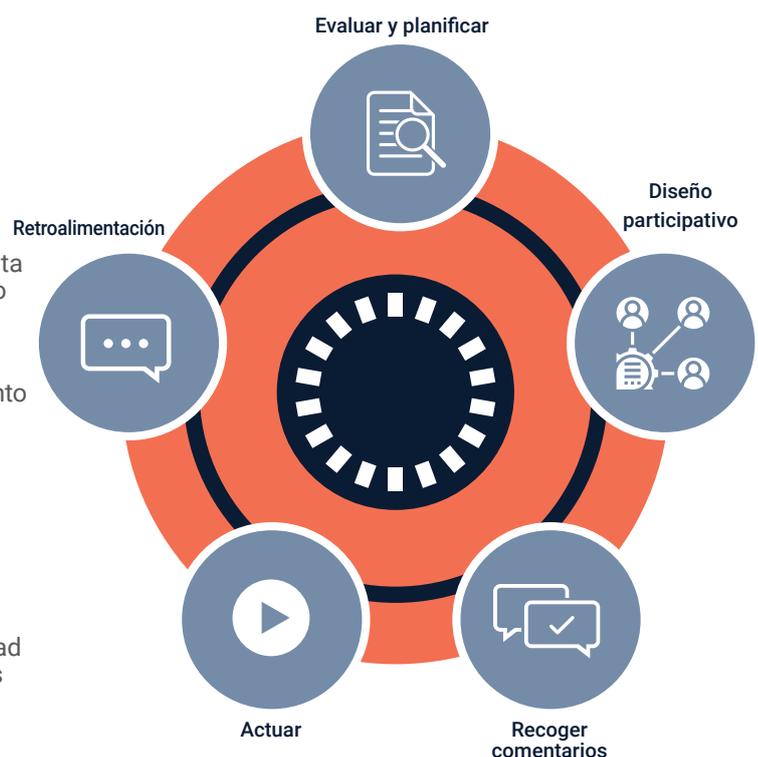
## CONSEJOS PRINCIPALES

- La rendición de cuentas no es una actividad, es una cultura. Asegúrese de reforzar su importancia con el liderazgo a todos los niveles, y de informar de todo lo que haga.
- Tómese el tiempo necesario para seleccionar y capacitar al personal, incluidos los intérpretes. No se olvide de apoyar y proteger al personal: cuanto más confíen en ellos los migrantes, más dramáticas serán las historias que les puedan contar.
- Generar confianza lleva tiempo. Si no puede estar presente a largo plazo, ¿puede asociarse con alguien que lo haga?
- Incluya mecanismos de retroalimentación, sugerencias y reclamaciones en su diseño, desde el principio. Si los mecanismos no se ponen en práctica inmediatamente, planifique las formas de captar y responder a las observaciones y reclamaciones transmitidas de manera informal.
- Presupueste todos los recursos que necesite, incluidos los recursos técnicos y físicos, pero también el tiempo, la capacitación y el apoyo del personal. No dé por sentado que los recursos existentes son suficientes.
- Prevea que es posible que reciba reclamaciones, incluso reclamaciones sobre cuestiones delicadas, por cualquier canal y sobre cualquier persona. Prepárese para gestionarlas con sensibilidad y confidencialidad, pero también con transparencia.

**CREACIÓN DE UNA CULTURA ORGANIZATIVA DE RENDIMIENTO DE CUENTAS:** en cualquier emergencia, la planificación y la preparación eficaces son la clave para que la prestación sea buena, y la migración no es diferente. La base de los sistemas eficaces de retroalimentación, sugerencias y reclamaciones es una sólida cultura organizativa de rendición de cuentas a las personas afectadas, un liderazgo comprometido y sistemas establecidos a los que recurrir. Cuando se dispone de estos elementos, la recopilación y la respuesta a los comentarios se convierte en un acto reflejo, incluso cuando los programas empiezan con poca antelación y no se han establecido mecanismos formales.

**RECURSOS HUMANOS:** por consiguiente, el fortalecimiento de la cultura de la rendición de cuentas es una parte fundamental del proceso de planificación. Esto significa tener políticas y proporcionar capacitación, orientación y apoyo. La mayoría de las organizaciones que trabajan en las rutas de migración afirman que la clave para generar confianza es contar con las personas adecuadas. Vale la pena dedicar tiempo a prepararlas y apoyarlas.

Esto incluye a las personas reclutadas entre la comunidad de migrantes. A menudo se selecciona a estas personas porque aportan conocimientos y comprensión de las personas afectadas y porque estas confían en ellas. Algunos se benefician de su buena reputación, y otros de la reputación de la otra persona. Asegúrese de que comprendan lo que representa y cómo trabaja.



## MAXIMIZAR LA COORDINACIÓN Y REDUCIR LA DUPLICACIÓN



*Las respuestas a la migración suelen establecerse en países o regiones en los que ya se están llevando a cabo respuestas humanitarias. Es posible caer en la tentación de mantenerse encasillado cuando las poblaciones objetivo son diferentes, pero puede ser útil y apropiado unir la coordinación y los mecanismos de reclamación interinstitucionales, donde los haya. Esto puede reducir la confusión de los usuarios de los servicios sobre a quién llamar si tienen dudas o preguntas, y puede garantizar que las reclamaciones no desaparezcan en un vacío entre los sistemas.*

*Al conectarse con las líneas telefónicas de urgencia o los mecanismos de reclamación gestionados por el gobierno, es importante tener en cuenta que puede resultar problemático para los migrantes indocumentados acceder a ellos, en particular si les preocupa ser descubiertos. El hecho de que se le considere conectado con los sistemas gubernamentales también puede afectar a la percepción de su neutralidad.*

*Asimismo, podría ser interesante considerar que la recopilación de la retroalimentación de terceros o independiente la realizaran actores externos: organizaciones afines o el sector privado. Si este servicio es visiblemente independiente, esto puede ayudar a evitar el «sesgo de cortesía», que se produce cuando los usuarios se sienten obligados a ser positivos respecto a los servicios frente a quienes los prestan.*

*Dado que los migrantes indocumentados pueden ser vulnerables a la detención y deportación, es importante acordar con cualquier tercero qué información puede y no puede compartirse, y cómo se gestionan los datos.*

Planifique los recursos para procesar la retroalimentación (o comentarios) y gestión de la información:

No basta con recopilar datos si no se utilizan con eficacia. Para ello, se necesitan recursos técnicos y humanos, que deben planificarse y presupuestarse desde el principio. No olvide que se trata de gastos corrientes, como también lo son los destinados a traducción e interpretación.

**ANÁLISIS DEL CONTEXTO Y DE LAS PARTES INTERESADAS:** una buena planificación también significa contar con un buen contexto y un buen análisis de las partes interesadas. ¿Cuáles son las tendencias migratorias? Si hay una crisis hoy, ¿es probable que desaparezca rápidamente o que continúe a largo plazo? La reputación de boca a boca y a largo plazo es fundamental cuando la confianza es preciosa, incluso en entornos de gran movilidad y transitorios. Si no se va a quedar, ¿es mejor que trabaje en colaboración?

**EVALUACIÓN DE RIESGOS Y PREPARACIÓN:** ¿está previendo pautas y preparándose para los cambios demográficos? ¿En qué podrían diferenciarse las necesidades de comunicación de la próxima «llegada» de los migrantes respecto a las que aborda actualmente? ¿Prevé riesgos en el entorno jurídico y político y en la forma en que usted y sus socios pueden seguir colaborando con los migrantes en un escenario más restringido? Piense no solo en el contexto general, sino también en la forma en que cada mecanismo o instrumento de retroalimentación o de reclamación podría exponer a los migrantes a un riesgo, en particular si plantean cuestiones delicadas.

**PLANIFICACIÓN DE LAS ALIANZAS:** las alianzas con organizaciones locales y, a menudo, con organizaciones gubernamentales pueden ser cruciales en contextos migratorios, en los que la prestación de servicios suele consistir tanto en facilitar el acceso a los servicios existentes como en establecer otros nuevos. ¿Cómo evaluará los marcos de rendición de cuentas que tienen los socios y se asegurará de que recopilan y supervisan la información y las reclamaciones de manera compatible con sus valores y requisitos?

**ESTABLEZCA MECANISMOS DESDE EL PRINCIPIO:** a menudo, los mecanismos de retroalimentación, sugerencias y reclamaciones no se diseñan con la suficiente antelación que permita incorporarlos al programa. Esto debe evitarse siempre que sea posible, ya que se requiere más trabajo para incluirlos más adelante, y a menudo mucho más tiempo. Las preguntas sobre la forma en que las personas desean recibir información y aportar sus comentarios deben formar parte de la evaluación inicial.

### PLANIFIQUE CÓMO RECOPIRARÁ Y GESTIONARÁ LA

**RETROALIMENTACIÓN INFORMAL:** La mayor parte de la información y la retroalimentación proviene de intercambios informales u observaciones en el punto de prestación del servicio. Con demasiada frecuencia, no se captura y solo se actúa de manera especial. Diseñe herramientas sencillas para hacer el seguimiento de las aportaciones informales y sus respuestas a ellas.

**«Lo que sucede normalmente es que las actividades vienen primero y luego parcheamos los sistemas de seguimiento, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje (MEAL) más adelante porque los donantes lo quieren. Debemos ser más proactivos e incorporarlos directamente en la fase de diseño, contratar a las personas adecuadas, y asignar la cantidad de dinero apropiada para el personal, la formación y los sistemas».**

## VI DISEÑO

### CONSEJOS PRINCIPALES

- Consulte con los migrantes y otros interesados para determinar la forma en que desean comunicarse con usted. No olvide consultar a personas diversas: hombres, mujeres, jóvenes y ancianos, personas con discapacidades y personas de grupos que a menudo son discriminados, como las minorías sexuales y de género.
- Disponga de más de un mecanismo para recibir retroalimentación, sugerencias y reclamaciones. Cada uno de ellos debe adaptarse a las necesidades y capacidades de los grupos destinatarios.
- Asegúrese de disponer de mecanismos tanto activos como reactivos, y que al menos algunos de ellos ofrezcan espacio para que las personas planteen cuestiones que tal vez no se le hayan ocurrido.
- Reúnase con las personas allá donde se encuentren: utilice sistemas con los que los usuarios del servicio estén familiarizados y se sientan cómodos.
- No se exceda. No diseñe un sistema que no pueda mantener o actualizar.
- Sea consciente de la importancia de la retroalimentación tanto informal como móvil en los entornos migratorios.

#### PUNTO 1: PIENSE EN LO QUE ESTÁ INTENTANDO LOGRAR

Cuando se relaciona proactivamente con los migrantes, ¿qué quiere saber acerca de su programa y sus interesados? ¿A quién debería preguntarle? ¿Tiene preguntas específicas sobre cómo se vivió un servicio, o está tratando de comprender en general lo que la gente necesita? Sea lo más preciso posible y tenga en cuenta que en los contextos migratorios de evolución rápida, cuando el nivel de confianza es bajo y las personas tienen que tomar muchas decisiones, es posible que disponga de pocas oportunidades para hacer preguntas o un seguimiento.

Busque información activamente, pero también ofrezca oportunidades para que la gente le encuentre. Esto puede resultar en cantidad mayor y más amplia de información e inquietudes, incluso sobre cuestiones en las que es posible que no haya pensado. Los contextos migratorios son rápidos, a menudo cambian de forma impredecible.

Piense también en cómo recibir retroalimentación, sugerencias y reclamaciones de otros actores. Los miembros de la población de acogida son particularmente importantes en los contextos de migración. Las personas que viven cerca de donde usted presta los servicios pueden sentirse frustradas cuando se arrojan alimentos o artículos no alimentarios no deseados en sus jardines o calles, por ejemplo. O puede que esté creando inadvertidamente riesgos de protección al impartir clases de capacitación profesional para hombres jóvenes al mismo tiempo que las chicas van y vuelven de la escuela.

#### PUNTO 2: IDENTIFIQUE LAS HERRAMIENTAS ADECUADAS

Se pueden emplear diversos mecanismos para recopilar retroalimentación, sugerencias y reclamaciones. Cada uno de ellos tiene sus puntos fuertes y débiles, y solo la consulta con las personas afectadas determinará cuál será más eficaz en su contexto. Consulte con personas diversas: hombres, mujeres, jóvenes y ancianos, personas con discapacidades y personas de grupos discriminados, como las minorías sexuales y de género.

Utilice varias formas diferentes de recogida de información. Las personas no solo tienen diferentes formas de comunicarse, sino que también utilizan diferentes herramientas para diferentes fines. Por ejemplo, es posible que prefieran dar una retroalimentación programática cara a cara o informalmente, pero hacer una reclamación de manera más formal o anónima. Además, la percepción que tienen las personas de los servicios evolucionará con el tiempo, por lo que es útil conocer sus opiniones no solo en el momento en que reciben la asistencia, sino también más adelante.

Piense en cómo y cuánto usa la tecnología. La tecnología puede ser una herramienta extraordinariamente valiosa en los contextos migratorios, ya que permite recoger retroalimentación incluso después de que la gente se haya ido, pero también puede tener un efecto distanciador. La experiencia demuestra que las personas prefieren la comunicación cara a cara y bidireccional, y es más probable

que den retroalimentación de esa manera. Las personas en movimiento utilizan las tecnologías móviles en gran medida para el intercambio de información con sus iguales y para mantenerse en contacto con la familia y los amigos<sup>8</sup>, por eso es importante aprovechar su familiaridad con las diferentes herramientas, pero no hacer suposiciones sobre cómo desean comunicarse con los proveedores de servicios.

No se olvide de estar al corriente de los cambios en el contexto y la demografía de las personas con las que trabaja. Consulte con la gente regularmente para asegurarse de que su conjunto de herramientas y mecanismos sigue siendo el adecuado.

### **PUNTO 3: PRESÉNTENSE**

No olvide que la participación es un proceso bidireccional. De acuerdo con la Norma Humanitaria Esencial 4, las organizaciones deben «Informar a las comunidades y personas afectadas por crisis humanitarias sobre la organización, los principios a los que se adhiere, cómo se espera que se comporte su personal, los programas que ejecutan y los servicios que pretenden prestar». Esto debe incluir información sobre el compromiso de la organización con la rendición de cuentas y lo que eso significa en la práctica. Debería hacer hincapié en por qué se valora su retroalimentación, cómo se utiliza y qué puede y no puede prometer en

términos de anonimato, confidencialidad y seguimiento.

### **PUNTO 4: NO DESCUIDE LA RETROALIMENTACIÓN INFORMAL**

**«Es difícil romper la barrera, ganarse la confianza de los migrantes. Disponemos de información de manera informal, pero los migrantes eluden los sistemas formales. Por eso es importante asegurar que se está separado de los sistemas burocráticos o de autoridad. Es un maratón, no un sprint».**

La retroalimentación informal constituye una parte fundamental de cualquier respuesta humanitaria, pero puede ser especialmente crucial en los contextos migratorios, en los que puede ser más difícil hacer un seguimiento con los usuarios de los servicios o hacer que estos den una retroalimentación más formal o denuncien. Los organismos humanitarios que trabajan en rutas donde los migrantes se desplazan rápidamente ajustan constantemente los programas basándose en los comentarios que se escuchan por ahí o se hacen directamente al personal o de las observaciones sobre el trabajo.

## **PENSAMOS EN LAS TECNOLOGÍAS MÓVILES**

El movimiento masivo de migrantes y refugiados hacia Europa y a través de ella en 2015 dejó claro «que los refugiados consideran la conectividad como una necesidad básica»<sup>a</sup>. Aunque la importancia de los teléfonos inteligentes y las tecnologías móviles y la forma en que se utilizan variará de un lugar a otro, las estaciones de carga y el acceso a redes wifi son ahora una parte tan fundamental de una respuesta a la migración como los alimentos, el alojamiento o el vestido.

El personal humanitario ha adoptado las tecnologías móviles como instrumento para sus comunicaciones a y con los migrantes, y por una buena razón: son ampliamente accesibles, viajan con el usuario y están disponibles

siempre que las personas las necesitan. Pero las tecnologías móviles no satisfacen todas las necesidades. Requieren tecnología compatible y acceso a Internet, alfabetización y conocimientos de idiomas. Además, aunque los teléfonos inteligentes parecen ubicuos, es importante recordar que no todo el mundo posee uno. En una encuesta realizada en 2020 entre refugiados y migrantes de Venezuela, se comprobó que el 30 % de las personas encuestadas no tenían acceso a un teléfono celular<sup>b</sup>.

Cada herramienta es diferente, y las personas responden y se comportan de manera diferente al usarlas. Se deben evaluar individualmente para identificar la más adecuada para la organización y las necesidades del programa en términos de intensidad

y protección de datos del recurso, entre otras consideraciones.

Es importante organizarse antes de ponerse en acción. Considere:

- ¿Cuál es el volumen de respuesta que podría recibir?
- ¿Tiene suficiente personal?
- ¿Está preparado el personal con respuestas a las preguntas más probables?
- ¿Ha probado los comandos y ha capacitado al personal en el uso del lenguaje y la terminología?
- ¿Cómo puede facilitar el acceso? Evalúe los obstáculos que impiden a las personas utilizar tecnologías móviles para llegar a usted y a otras organizaciones humanitarias y piense en cómo puede eliminarlos.

<sup>a</sup> GSMA, The Importance of Mobile for Refugees: A Landscape of New Services and Approaches

<sup>b</sup> IFRC, Solo la mitad de las personas refugiadas y migrantes de Venezuela se sienten informadas, según una encuesta, 30 de enero de 2020, 30 de enero de 2020. <https://media.ifrc.org/ifrc/2020/01/30/encuesta-revela-que-solo-la-mitad-de-las-personas-refugiadas-y-migrantes-de-venezuela-se-sienten-informadas/?lang=es>



## ESTUDIO DE CASO

### SITIOS WEB DE INFORMACIÓN PARA MIGRANTES



Varias organizaciones han creado sitios web de información para los inmigrantes. Por lo general, estos instrumentos ofrecen orientación sobre el acceso a los servicios estatales, la asistencia que prestan las organizaciones de la sociedad civil e información básica sobre los derechos y requisitos legales.

Un ejemplo es Refugee.info, creado por el Comité Internacional de Rescate (IRC-CIR) y Mercy Corps a lo largo de la ruta migratoria del Mediterráneo en 2015. Aunque las páginas referentes a los Balcanes se entregaron a los asociados locales, Refugee.info sigue proporcionando información a los migrantes en Grecia e Italia como parte del programa más amplio Signpost, que también incluye khabrona.info para los refugiados sirios en Jordania, y cuéntanos.org, que ofrece información sobre los servicios en El Salvador, Honduras y pronto Guatemala.

El Movimiento de la Cruz Roja y la Media Luna Roja elaboró un instrumento similar, el Voluntario Virtual (<https://virtualvolunteer.org/>), que proporciona información a los migrantes y refugiados en cuatro países, así como a los ciudadanos filipinos.

Otra herramienta interesante, que ya no está activa, fue News That Moves - Mediterranean Rumour Tracker, creada por Internews con el apoyo de Translators Without Borders, y que desmiente las informaciones erróneas y los rumores.

Estas herramientas constituyen una interesante ilustración de la forma en que se puede utilizar la tecnología para atraer a los migrantes en el curso de sus viajes. Nunca han tenido el objetivo de recibir y responder a la retroalimentación y a las reclamaciones, pero sí son receptivas, y se adaptan constantemente a los cambios de contexto y a las necesidades de información. Pueden crear un diálogo útil entre una organización y las personas a las que busca ayudar.

Sin embargo, las organizaciones que las han creado advierten de que es necesaria una cantidad ingente de recursos para recopilar, cotejar y verificar la información y convertirla en contenido utilizable de manera oportuna y en varios idiomas. Cuesta mucho responder a las solicitudes e inquietudes, y todo este trabajo exige competencias específicas. Además, es importante gestionar las expectativas de las personas respecto a los sitios web, ya que estos nunca podrán satisfacer todas las necesidades de información.

Es importante recordar que «las redes sociales son el canal más utilizado, pero no el más fiable». La gente está cada vez más alerta a las «noticias falsas» y es consciente de que Internet es un posible lugar de riesgo. Les puede resultar difícil distinguir entre la información «buena» del personal humanitario y el resto de la información que existe.

Una forma que algunas organizaciones humanitarias han encontrado para salvar esta brecha de confianza es trabajar a través de las personas influyentes en las redes sociales. Las colaboraciones de este tipo pueden permitir a las organizaciones aprovechar la confianza que ya han establecido personas influyentes con un gran grupo de seguidores en plataformas como Instagram, por ejemplo. No obstante, para que esto funcione, las organizaciones deben asegurarse de que están llegando al grupo de personas adecuado, y tener cuidado de no asociarse con alguien inapropiado, cosa que podría poner en peligro la reputación de la organización.

**«Hay mucha información en las redes sociales pero es incorrecta o inexacta. Nos gustaría recibir información a través de las redes sociales pero de fuentes fiables; información veraz y precisa». \***

\* FICR, Solo la mitad de las personas refugiadas y migrantes de Venezuela se sienten informadas, según una encuesta, 30 de enero de 2020. <https://media.ifrc.org/ifrc/2020/01/30/encuesta-revela-que-solo-la-mitad-de-las-personas-refugiadas-y-migrantes-de-venezuela-se-sienten-informadas/?lang=es>



**«La retroalimentación que nos permite modificar nuestro programa proviene en gran parte de la propia respuesta. Vemos que la gente rechaza las cosas o no las toma, o toma más de otra cosa o pide cosas que no le estamos dando. O notamos que los niños necesitan más cuidado o atención, por lo que proporcionamos cuidados infantiles».**

**«Hemos hecho cambios basados en la retroalimentación, así que por ejemplo, notamos al prescribir recetas que la gente no estaba tomando los medicamentos adecuadamente porque no estaban comiendo bien, así que trajimos comida suplementaria».**

Irónicamente, si tenemos en cuenta que los propios migrantes son tan fugaces, las investigaciones para esta nota orientativa indicaron que la longevidad es importante para prestar apoyo a los migrantes. Si bien es posible que las personas no se queden y se conviertan en usuarios frecuentes o recurrentes de los programas, pueden transmitir información de boca a boca, a menudo a las personas que los siguen. Las entrevistas y los estudios muestran que la información recibida de amigos y conocidos de confianza es una de las más importantes<sup>9</sup>. Los migrantes se pasarán información entre ellos a medida que viajen, y también transmitirán información a sus amigos que estén preparándose en casa para hacer el mismo viaje. Este crucial sistema boca a boca se basa en la coherencia y la continuidad, la adhesión a los principios y el respeto a los migrantes y a sus derechos. Es importante señalar que este tipo de confianza y el boca a boca es en sí mismo una forma de retroalimentación sobre la calidad de los servicios y cómo son apreciados, o no, por parte de los migrantes.

Lamentablemente, la información informal no suele recogerse, analizarse o darle curso de manera sistemática. El primer paso es asegurarse de que haya un tiempo y un espacio para captar la retroalimentación informal. Algunas organizaciones utilizan herramientas como una hoja de cálculo compartida o un registro. Pueden ser en papel o electrónicas, locales o en línea,

siempre y cuando todo el equipo pueda acceder a ellas. Las herramientas de recogida de datos como ODK o Kobo que los trabajadores de campo utilizan para otros trabajos también pueden utilizarse para recoger comentarios y opiniones informales. Otro método utilizado por algunas organizaciones es celebrar una reunión al final de cada turno o día de trabajo para poner en común la información o la retroalimentación que el personal y los voluntarios han recibido, e intercambiar ideas sobre cómo incorporarla. Lo importante es utilizar algo sencillo, con lo que el equipo esté cómodo y familiarizado, o no se mantendrá.

Una vez obtenida la retroalimentación informal, también es importante hacer un seguimiento de cómo se ha actuado e informar de ello a los usuarios del servicio. Merece la pena hacerlo incluso si la persona que expuso sus preocupaciones ha proseguido su camino, como se verá en la sección VIII. La información sobre cómo las organizaciones humanitarias han tomado medidas basadas en este tipo de retroalimentación también es útil para fines de supervisión y evaluación internas, y para ilustrar a los donantes y otros socios sobre la forma en que se tienen en cuenta las aportaciones de los beneficiarios.

## COMENTARIOS INFORMALES: LOS RUMORES

Los rumores proporcionan una información importante y valiosa sobre lo que piensa la comunidad de la respuesta humanitaria, lo que no entiende y las lagunas de información que existen<sup>10</sup>.

Las personas en movimiento tienen una necesidad enorme de información sobre todo, desde dónde obtener asistencia hasta cómo conseguir un visado. Como la necesidad de información de la gente es

**«En realidad no hacemos encuestas cara a cara, porque no queremos que se sientan incómodos o que se sientan como si se les estuviera examinando. Tratamos de ser humanos y mantener una conversación amistosa y digna, no convirtiéndolos en un tema, sino relacionándonos con ellos como personas. Hacemos algunas entrevistas individuales e incluimos algunas preguntas sobre si creen que lo que están recibiendo los ayuda. Tenemos un documento interno donde ponemos lo que nos responden».**

<sup>9</sup> Entrevistas con organizaciones humanitarias en Níger, Europa. Véase también MMC West Africa 4Mi Snapshot, marzo de 2019, [http://www.mixedmigration.org/wp-content/uploads/2019/06/062\\_snapshot\\_wa\\_en.pdf](http://www.mixedmigration.org/wp-content/uploads/2019/06/062_snapshot_wa_en.pdf)

<sup>10</sup> Cómo gestionar la información en un contexto humanitario, Metodología del seguimiento de rumores de Internews, p. 10, <https://internews.org/resource/managing-misinformation-humanitarian-context>

## CONSEJOS PRINCIPALES PARA RECOGER Y UTILIZAR LA RETROALIMENTACIÓN INFORMAL

- Capacite y apoye al personal en la recogida de información informal. Asegúrese de contar con capacidad extra para estar disponible para los migrantes y escuchar lo que tienen que decir.
  - Cree un espacio para compartir y registrar la retroalimentación informal, y revísela y dele curso sistemáticamente.
- Asegúrese de que las medidas adoptadas en respuesta a la retroalimentación informal se comuniquen junto con las respuestas a la retroalimentación formal.
- Haga un seguimiento de los rumores sobre el contexto y tenga canales para abordar las lagunas de información y disipar las informaciones erróneas arriesgadas o peligrosas.
  - Haga un seguimiento de los rumores sobre fraude, corrupción, explotación y acoso, incluida la conducta sexual inapropiada, e investigue.

tan grande, y a menudo urgente, también puede ser más probable que las esas personas tomen decisiones rápidas y obren siguiendo informaciones erróneas.

La publicación del CDAC, *Rumour Has It*, distingue entre los rumores por deseo basados en las esperanzas de la gente, los rumores por miedo, basados en ansiedades, y los rumores por hostilidad, originados por amenazas o prejuicios.<sup>11</sup> Aunque en general se dice que los rumores por miedo suelen ser los más frecuentes, quienes trabajan en contextos migratorios deben estar alerta a los rumores de deseo y a sus posibles riesgos. En la crisis migratoria de Grecia en 2015 y 2016, por ejemplo, algunos rumores fueron: «Después de tener una cita, tienes derecho a exigir un apartamento» y «Cuando te registras a través de Skype, obtienes inmediatamente alojamiento y una tarjeta de dinero»<sup>12</sup>. Los rumores sobre la apertura de las fronteras han dado lugar a enfrentamientos armados entre los guardias fronterizos y los migrantes.

El hecho de no hacer un seguimiento y responder a los rumores también puede llevar a la gente a suponer que las organizaciones humanitarias no disponen de la información más reciente y, como resultado, esas personas dependen cada vez más de información que puede ser falsa o tendenciosa, procedente de fuentes con intereses propios, como los contrabandistas.

Los rumores también pueden ser la fuente principal o la única fuente de información sobre los problemas de comportamiento del personal, los voluntarios o las autoridades. Las personas pueden dudar en presentar una reclamación formal si consideran que han sido tratadas incorrectamente o han tenido conocimiento de un caso de fraude, corrupción o explotación (sexual), pero a menudo esto saldrá a la luz en forma

**«La mayoría de las personas encuestadas dependían de su red social para obtener información. Casi todos los encuestados afirmaron tener al menos un amigo o familiar en otro país».**

Sin embargo, a veces esa información no era fiable:

**«Las personas a las que encuestamos preguntaron a amigos y familiares antes de su viaje por las mejores formas de viajar, incluyendo qué trochas\* eran más seguras, qué necesitaban llevar, y cuánto costaría el viaje... Los encuestados estaban, en general, básicamente descontentos con la mayor parte de la información recibida de amigos y familiares, e informaron de que a menudo no resultó fiable».**

de rumores. Las organizaciones deben estar al tanto de estos rumores y asegurarse de que se investiguen. Esto debe manejarse cuidadosamente para evitar fomentar una cultura de chismes, pero es importante recordar que permitir que circulen los rumores perjudicará más la reputación del personal o de la organización que hacerles frente de manera abierta y transparente.

<sup>11</sup> John Bugge, *Rumour Has It: A Practice Guide to Working with Rumours*, CDAC Network, 2017, p.

<sup>12</sup> Carlson, M, Jakli, L, and Linos, K., *Rumors and Refugees: How Government-Created Information Vacuums Undermine Effective Crisis Management*, *International Studies Quarterly*, volumen 62, número 3, septiembre de 2018, páginas 671-685, <https://doi.org/10.1093/isq/sqy018>

### **PUNTO 5: PIENSE EN EL LENGUAJE Y LA COMUNICACIÓN**

Será necesario adaptar los mecanismos en cualquier contexto humanitario para hacer frente a una serie de niveles de alfabetización y conocimientos técnicos. Esta complejidad se puede ver amplificada en contextos migratorios en los que es posible que las personas procedan de múltiples países y hablen diferentes idiomas. Una iniciativa que surgió en el Reino Unido para traducir las orientaciones del Gobierno sobre la COVID-19 dirigidas los migrantes comenzó a pequeña escala y se amplió a 60 idiomas. Algunos de ellos eran dialectos bastante limitados, pero se añadieron como respuesta a la información de que había una necesidad concreta.

También es importante comprobar las comunicaciones y asegurarse de que el idioma se utiliza adecuadamente. Los organismos humanitarios de prácticamente todas las regiones comprobaron que los migrantes se sentían incómodos con la palabra «reclamación» y que era necesario un esfuerzo considerable para alentarlos incluso a ser un amigo crítico. Las organizaciones tienden a utilizar palabras como «retroalimentación» o «aportación», pero hacen hincapié en que se trata de algo muy contextual y que es necesario identificar los términos adecuados consultando con las propias personas.

### **PUNTO 6: TENGA EXPECTATIVAS REALISTAS**

Acepte que los sistemas no serán perfectos. Por ejemplo, en contextos estáticos se utilizan diversas técnicas de muestreo para asegurarse de que las encuestas y las herramientas similares de retroalimentación de los beneficiarios alcancen un número y una diversidad suficientes de personas para que sean representativas y fiables. En contextos donde la gente está en movimiento, el muestreo simplemente no puede ser tan completo. El seguimiento también será más difícil dada la importancia del anonimato para las personas que quizá no quieran ser detectadas. Acepte que habrá un impacto en la eficacia de los mecanismos de retroalimentación, sugerencias y reclamaciones, pero también que esto no anula el beneficio.

Puede que no siempre sea posible tratar con las personas directamente. A menudo el tiempo es escaso y la gente tiene otras prioridades. A veces solo se puede acceder a los migrantes a través de intermediarios como los contrabandistas. En estos casos, los socios o los miembros de confianza de su red pueden ser capaces de llenar un vacío de información.

### **PUNTO 7: NO PIERDA DE VISTA LO INVISIBLE**

En los campamentos u otras situaciones estáticas, es posible que las personas vulnerables pasen desapercibidas al principio pero, una vez identificadas, se les puede prestar ayuda.

En contextos de migración, aún resultarían más difíciles de detectar. También pueden sentirse amenazadas por un entorno a menudo dominado por hombres jóvenes, y hacerse aún más invisibles. Las mujeres, los jóvenes, las personas mayores y las personas pertenecientes a minorías sexuales y de género se sienten intimidados para participar en grupos focales o entrevistas, lo que dificulta su participación en el diseño de los programas, la retroalimentación o la presentación de reclamaciones.

Además, dado que la primera llegada de migrantes suele estar compuesta en gran parte por hombres, las organizaciones humanitarias no recogerán estas voces si no reevalúan las necesidades de comunicación y adaptan los programas a los cambios demográficos. Es necesario un análisis constante para asegurarse de que los mecanismos y herramientas sigan siendo aptos para el fin.

### **PUNTO 8: HAGA UN CÍRCULO DE RETROALIMENTACIÓN LO MÁS REDUCIDO POSIBLE**

Los contextos migratorios cambian con gran rapidez, por lo que es crucial reunir y procesar datos constantemente, y que el tiempo entre la recepción de la información y la adaptación de los programas sea lo más corto posible. Hay muchas maneras de hacerlo. Por ejemplo:

- *Vigilar y reaccionar continuamente a la información a medida que llega. Esto puede apoyarse en una buena gestión de la información, como se muestra en el capítulo siguiente.*
- *Facultar al personal y a los voluntarios para hacer cambios sencillos sin necesidad de amplias consultas.*
- *Proporcionar al personal sobre el terreno los instrumentos necesarios (por ejemplo, teléfonos inteligentes o tabletas con tecnología Kobo u ODK) para digitalizar la retroalimentación inmediatamente de forma que pueda ser referida y darle seguimiento.*
- *Asegurarse de que cada etapa del círculo de retroalimentación tenga un plazo máximo.*

**«Habíamos hecho retretes para mujeres y hombres, pero después de unos días nos dimos cuenta de que los hombres se habían mudado a los de las mujeres e incluso dormían allí. Las mujeres tenían problemas para entrar. Instalamos retretes separados para las mujeres y controlamos el acceso para mantenerlos limpios y sin riesgos. Fue entonces cuando llegaron el colectivo LGBT y especialmente personas transgénero. Tenían miedo de ir a los aseos de los hombres porque les acosaban, pero les rechazaban en los de las mujeres. Las conversaciones dejaron claro que no estábamos abordando las necesidades de esta comunidad en particular».**

## VII OBTENCIÓN Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

### FOMENTAR LA SEGURIDAD E INSPIRAR CONFIANZA

«Los campamentos de migrantes [informales] en Marruecos, tanto rurales como urbanos, tienen un sistema de organización interna por el que varias comunidades cohabitan en el mismo espacio pero en zonas separadas y una junta de líderes comunitarios que habla en su nombre y representa a toda su comunidad. El proyecto involucró a los líderes de la comunidad desde el principio para que pudieran dar voz a las necesidades de la población... su participación desempeñó un papel clave para promover la aceptación de [nuestro] trabajo».

A menudo se dice que la confianza es una forma de moneda, y es particularmente cierto en contextos de migración, donde las personas ponen sus vidas habitualmente en riesgo y en manos de otros. Diversos factores afectan a la disposición de los migrantes a confiar en los agentes humanitarios, incluidas algunas cuestiones que se han expuesto en las secciones anteriores. Algunos ejemplos son si alguien tiene o no derecho legal a estar en el territorio, cómo es de rígido el gobierno del país y en qué medida la población local es acogedora.

Crear un clima de confianza lleva tiempo, y aunque es factible en situaciones estáticas o de estancamiento, es más difícil en situaciones en las que la gente está en movimiento. A continuación se presentan algunos consejos ofrecidos por organizaciones que trabajan en contextos migratorios.

**TRABAJE CON Y A TRAVÉS DE LOS MIEMBROS DE LOS GRUPOS.** Las organizaciones humanitarias afirman que la incorporación a la respuesta de representantes de grupos de migrantes ya sea como personal, voluntarios o como interlocutores de confianza es el factor más importante para fomentar la confianza, aunque puede resultar difícil localizar y retener a las personas adecuadas, especialmente si ellas mismas están en movimiento. A la hora de la selección, es importante tener en cuenta los antecedentes nacionales, culturales, lingüísticos y religiosos, pero también la experiencia de migración que hayan vivido.

**TENGA ALGO QUE OFRECER.** La mejor manera de involucrar a la gente en el diálogo es demostrar que le importan sus necesidades. La prestación de servicios de calidad puede

ser la manera más eficaz de fomentar la confianza. Sin embargo, esto puede resultar contraproducente si no se percibe el valor de lo que se ofrece o si no tiene claros desde el principio los límites de su apoyo.

La información —un bien preciado y valorado por sí mismo— suele ser una forma excelente de establecer una relación, pero debe ser pertinente, actualizada y, sobre todo, no debe incrementar el riesgo.

#### **GENERE CONFIANZA CON TODAS LAS PARTES INTERESADAS.**

En algunos países o regiones solo se puede acceder a los migrantes a través de contrabandistas u otros intermediarios. En esos casos es necesario establecer una relación de confianza no solo con la persona migrante pero también con su guardián. La confianza es además un componente clave de la relación con las comunidades locales.

**NO RECOJA DATOS QUE NO NECESITE.** Permita a las personas mantenerse anónimas si así lo desean. Los datos que se recogen deben ser gestionados con responsabilidad, de acuerdo con las leyes (por ejemplo, el RGPD) y el principio de «no ocasionar daños».

#### **«INFORMAR A LAS COMUNIDADES Y PERSONAS AFECTADAS POR CRISIS HUMANITARIAS SOBRE LA ORGANIZACIÓN, LOS PRINCIPIOS A LOS QUE SE ADHIERE, CÓMO SE ESPERA QUE SE COMPORTE SU PERSONAL, LOS PROGRAMAS QUE EJECUTAN Y LOS SERVICIOS QUE PRETENDEN PRESTAR»<sup>13</sup>.**

En contextos migratorios, el temor a ser detectado puede ser profundo. Los migrantes temen ser devueltos a casa o que se les acuse de un delito, como el contrabando de personas. Es posible que sean escépticos con respecto a la independencia del gobierno de las organizaciones, especialmente si estas parecen animarlos a volver a casa.

«Estos sistemas se basan en la confianza, así que debe haber continuidad. Vienen primero a probar, y luego deciden si volverán. Si se les falla, la gente no regresará con más retroalimentación, y eso también se transmitirá de boca a boca. Y eso repercute de nuevo en el programa. Si se les trata mal por teléfono o WhatsApp, la pérdida de confianza se ampliará también a otras partes del programa».

13 Norma Humanitaria Esencial, 4.1

## CONFIANZA E IDENTIDAD ORGANIZATIVA

Algunas organizaciones que trabajan con personas migrantes consideran que la visibilidad del logotipo es inestimable, ya que permite a los migrantes que han recibido asistencia de ellos en una etapa anterior de su viaje identificarlos fácilmente como un socio de confianza. El emblema del Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja es fácilmente identificable por personas de todo el mundo, por ejemplo, y algunas de sus Sociedades Nacionales han comprobado que la buena reputación de otras en países anteriores en la ruta ha ayudado a generar confianza. En otros contextos, las organizaciones han encontrado más útil hacer hincapié en la identidad del proyecto, en particular cuando varias organizaciones trabajan juntas y a través de varias fronteras. Esta fue la experiencia del proyecto Signpost de Mercy Corps y el IRC, por ejemplo, que se conoce como Refugee.info en Europa, como Cuéntanos en El Salvador y como Khabrona en Jordania.

«Observamos la edad y la nacionalidad, pero no la identificación ni otras cosas, para que no se les pueden rastrear. No solo los tranquiliza, sino que también significa que no pueden ser rastreados a través de nuestro sistema. Se les asigna un número y eso les da derecho a algo, pero no está vinculado a su nombre o a su presencia en el lugar».

## GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

La retroalimentación y en particular las reclamaciones pueden ser una información increíblemente sensible e incluso de carácter político. Es esencial gestionar bien la información en cada etapa del proceso. Esto significa que se debe:

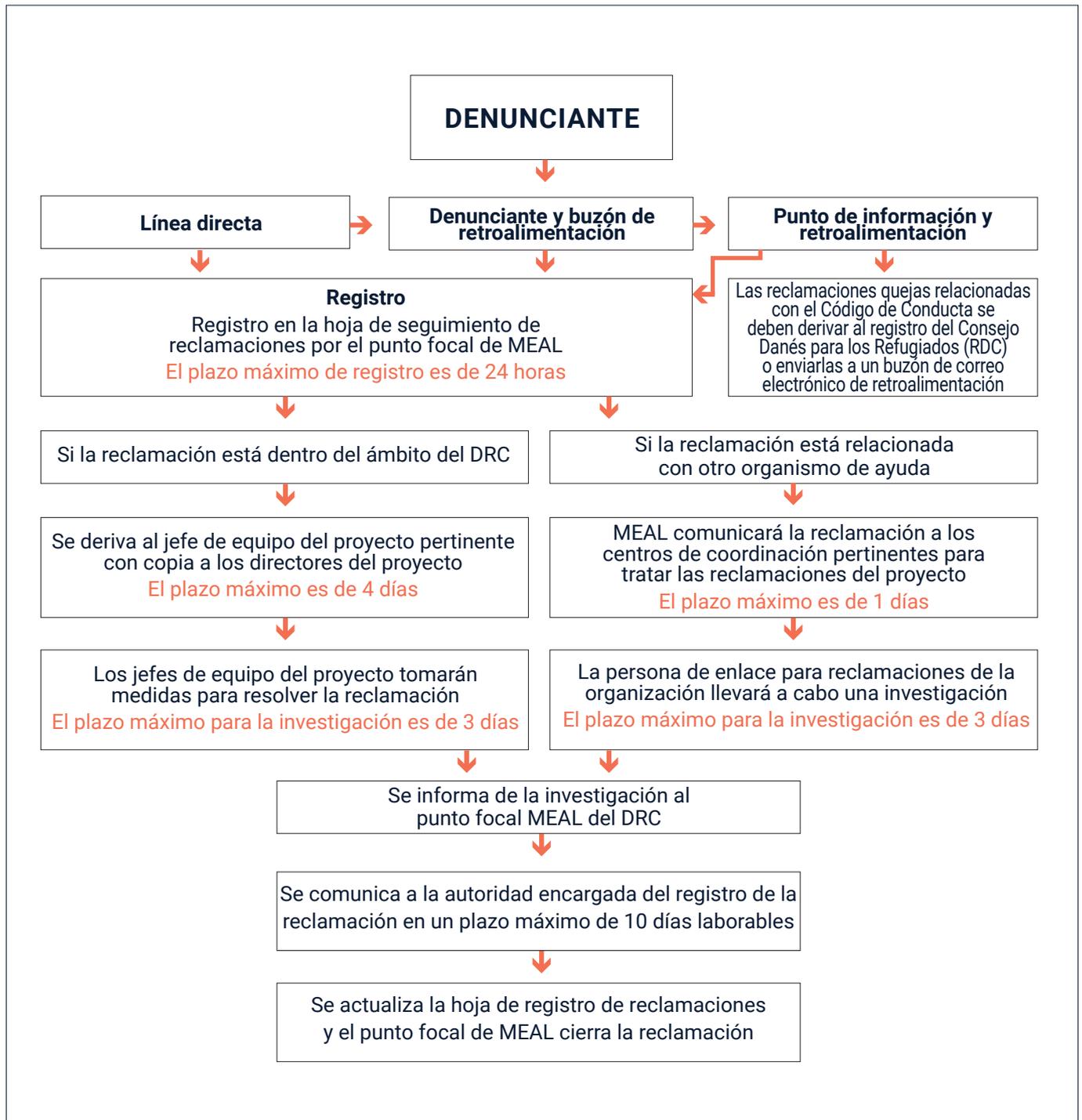
- *Canalizar a las personas adecuadas, lo ideal es que la recoja independientemente personal ajeno al programa y que las reclamaciones delicadas las trate de forma totalmente separada una persona o un equipo que sea independiente de la jerarquía del país.*
- *Contar con un plazo e incorporar tiempos de respuesta máximos en los procesos.*
- *Anonimizar o codificar, según proceda.*
- *Proteger con las salvaguardas adecuadas contra la piratería y el robo de datos.*
- *Verificar para asegurarse de que no pone en peligro a las personas indocumentadas migrantes, en particular si hay alguna vía legal para que las autoridades puedan obligar a los organismos a entregarla.*

Los diagramas de flujo que muestran el funcionamiento de los mecanismos son instrumentos útiles para desarrollar sistemas (para asegurarse de que no falten eslabones) y para asegurar que el personal de los diversos niveles de una organización y en diferentes lugares comprenda quiénes participan y cómo. Estos diferirán de un contexto a otro, pero deben incluir procesos y plazos para recibir la información y procesarla, con canales separados para las reclamaciones delicadas, así como para cerrar el círculo de la retroalimentación, comunicando a los reclamantes, las personas afectadas u otros usuarios de los servicios cómo ha respondido la organización.

En el gráfico 7 se muestra un proceso de mecanismo de reclamaciones y retroalimentación de los beneficiarios desarrollado en Túnez, y el gráfico 8 es un ejemplo de una vía de remisión de reclamaciones delicadas que se desarrolló en Mozambique en 2019.

GRÁFICO 7:

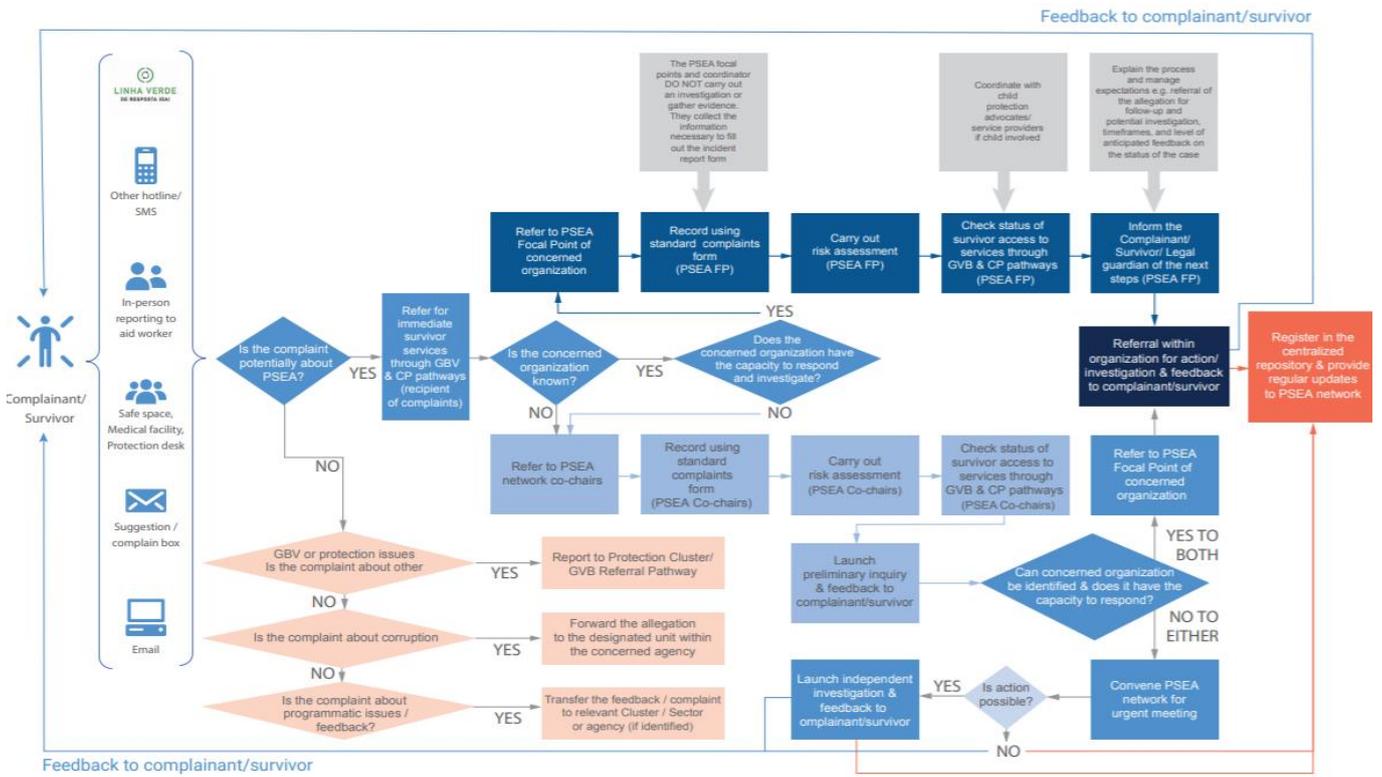
EJEMPLO DE UN DIAGRAMA DE FLUJO DE UN MECANISMO DE RETROALIMENTACIÓN, SUGERENCIAS Y RECLAMACIONES <sup>14</sup>



14 Cortesía del Consejo Danés para los Refugiados (DRC), Túnez

GRÁFICO 8:

EJEMPLO DE UN DIAGRAMA DE FLUJO DE UN MECANISMO DE RETROALIMENTACIÓN, SUGERENCIAS Y RECLAMACIONES<sup>15</sup>



CÓMO GARANTIZAR UNA REMISIÓN OPORTUNA Y APROPIADA

Una vez que alguien ya ha presentado una reclamación, es demasiado tarde para empezar a pensar en cómo efectuar un seguimiento. Implante procesos antes de establecer su sistema para la remisión oportuna y adecuada de las personas que han sufrido explotación, abuso o acoso sexual.

- Consulte con los miembros de la comunidad y los usuarios de los servicios acerca de los sistemas existentes, cuáles están dispuestos a utilizar y en quién confían para la remisión de cuestiones delicadas.
- Identifique y documente a los proveedores de servicios expertos en violencia de género, los mecanismos de protección de la infancia que existen a nivel local y nacional y los servicios de apoyo en ese ámbito.
- Acuerde claramente los procesos y procedimientos con cualquier organismo al que planea hacer remisiones. Identifique a las personas designadas y conozca

cómo contactar con ellas. Cuento con un respaldo en caso de que esas personas no estén disponibles.

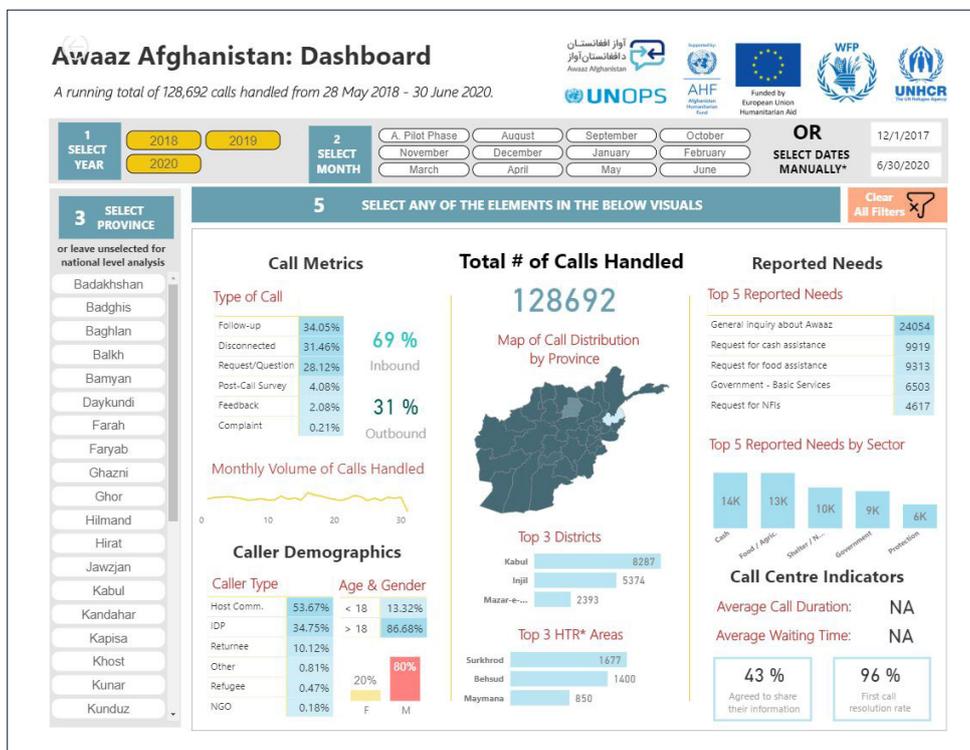
- Asegúrese de disponer de un medio seguro para transferir la información a los organismos de derivación y de que los sistemas de estos para garantizar la confidencialidad y la protección de los datos sean coherentes con los suyos.
- Investigue si existen sistemas de reclamación preceptivos para las reclamaciones de formas de violencia o abuso que le puedan llegar. Piense en cómo va a gestionar esta situación con un enfoque centrado en la víctima.

- Comente su postura con las autoridades competentes antes de recibir cualquier reclamación, y asegúrese de que el personal, los voluntarios y los posibles denunciadores conozcan cuál es.
- Es posible que reciba reclamaciones delicadas relativas a otras organizaciones, estructuras gubernamentales, comunidad o familia. Cada una de ellas requerirá un enfoque específico. Piense en cómo les dará seguimiento.
- Examine cómo su organización puede continuar el seguimiento del denunciante a largo plazo, sobre todo si la persona está en movimiento.

<sup>15</sup> OCHA Mozambique, Mozambique PSEA Referral Pathway, abril de 2019 [humanitarianresponse.info/en/operations/mozambique/infographic/mozambique-psea-referral-pathway](https://humanitarianresponse.info/en/operations/mozambique/infographic/mozambique-psea-referral-pathway)

GRÁFICO 9:

UTILIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN PARA ANALIZAR LOS DATOS



INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Los principios de la gestión de datos en contextos humanitarios estáticos también son válidos para los contextos migratorios. Entre ellos figuran, por ejemplo, la recopilación exclusiva de la información que necesite, mantener la confidencialidad y garantizar la protección de los datos.

En los contextos migratorios, las organizaciones deben emplear los mismos sistemas para canalizar los datos que utilizan en cualquier otro lugar. Es decir, esto incluye que la retroalimentación y las reclamaciones sean gestionadas por personal ajeno a la jerarquía del programa. Es importante que las reclamaciones delicadas las tramiten siempre por separado puntos focales de salvaguarda, que en la mayoría de los casos son totalmente ajenos al equipo del país. También se puede subcontratar a organismos externos, si los recursos lo permiten.

Los principios y los sistemas de gestión de la información también seguirán siendo los mismos, aunque podría decirse que adquieren aún más importancia en los contextos migratorios. Se debe a la gran variedad demográfica de los contextos migratorios y al hecho de que a menudo cambia y se desplaza. Varias organizaciones que trabajan en contextos de migración

recomendaron el uso de paneles para apoyar en este trabajo. Sin embargo, es importante recordar que la implantación de estos sistemas es solo un primer paso. Estos no se deberían tratar como repositorios estáticos de datos, sino como herramientas dinámicas que, cuando se utilizan constantemente para informar la programación, pueden transformar su capacidad de respuesta.

Al igual que en otros contextos, también es importante analizar la retroalimentación que se recibe. Es fácil hacer suposiciones sobre la causa y el efecto que pueden llevar a modificar algo que funcionaba bien, mientras se descuida algo más que necesitaba atención. El comportamiento irrespetuoso o grosero del personal hacia los migrantes, por ejemplo, puede ser indicativo de problemas en la cultura de la organización, pero también podría significar que están sobrecargados de trabajo y que no reciben suficiente apoyo.

«Las principales reclamaciones que recibimos se deben a que hay personas que sienten que han sido excluidas injustamente del programa, pero también recibimos información de que la gente consideraba que el personal no la trataba bien. Este es un trabajo con mucha presión y estresante, y no nos dimos cuenta de la presión a la que estaba sometido nuestro personal. Las reclamaciones fueron un aviso de que necesitábamos apoyarlos mejor, tal vez incorporar a más personal si podíamos permitirnoslo.»

## VIII CIERRE DEL CÍRCULO

### CONSEJOS PRINCIPALES

- Se debe reflexionar acerca de la forma de comunicar el cierre del círculo de la retroalimentación tanto como cuando se obtuvo la aportación en primer lugar.
- Es importante no solo adaptarse, sino que se vea que se está adaptando. Esto ayuda a generar confianza.
- Cierre el círculo del círculo: no solo debe comunicar todo lo que ha hecho, consiga su retroalimentación sobre si sienten que ha respondido a su problema. Asegúrese de que su acción de respuesta no cree involuntariamente un riesgo o daño adicional.
- Registre los cambios que ha efectuado en respuesta a la retroalimentación informal, e inclúyalos en la información a los usuarios del servicio y otras partes interesadas.
- Informe lo antes posible sobre lo qué ha hecho con comentarios o la reclamación recibidos, tanto a la persona que los hizo como a las personas que utilizan los servicios en general. Incluso si la persona ha seguido su camino, esto envía un mensaje de respeto, responsabilidad y transparencia.
- Es posible que lleve más tiempo atender algunos tipos de reclamaciones, en particular las complejas o delicadas, pero es importante acusar inmediatamente su recibo y su gravedad, y facilitar información sobre el seguimiento que se le está dando.

El circuito de retroalimentación puede considerarse cerrado cuando se ha procesado la información, se han tomado medidas y la persona o la comunidad ha obtenido una respuesta, como se ilustra en el gráfico 2. Si bien este tipo de acción-reacción parece evidente, a menudo existe un vacío entre la solicitud y la recepción de información y la adopción de las medidas necesarias para traducirla en cambios en el programa o en aprendizaje.

En contextos estáticos, es probable que la persona que haya transmitido dicha información esté presente para ver su resultado. Sin embargo, cuando las personas están en movimiento, es mucho menos probable que estén presentes cuando se cierre el círculo. Con todo, sabemos que las personas suelen confiar más en una organización y en sus mecanismos y es más probable que contribuyan cuando ven que sus aportaciones se toman en cuenta. La cuestión es cómo hacer que esto suceda en los programas para personas en movimiento.

**EFFECTÚE UN CICLO DE RETROALIMENTACIÓN CORTO.** Algunas respuestas o adaptaciones se pueden hacer con gran rapidez, incluso inmediatamente.

**CUANDO SEA APROPIADO, HAGA UN SEGUIMIENTO INDIVIDUAL.** Esto puede resultar especialmente difícil cuando se trata de personas en movimiento que dudan en dejar información de contacto. Pregunte en el momento de recibir la información si les gustaría que se les contactara con respecto a ese asunto, y cómo les gustaría que se hiciera.

**SIGA LA CADENA DE AYUDA.** Es posible que las personas en tránsito no tengan un sentimiento de pertenencia al programa o que no vean el valor de su contribución. Puede ser de ayuda explicar cómo la aportación de otras personas ha mejorado la situación para ellos. Esto puede hacerse con algo tan sencillo como poner un cartel en la pared que describa las sugerencias que se han hecho y cómo se han respondido.

«La gente no se harta de responder preguntas, se harta de los procesos que sienten que no producen un cambio».

# REFERENCIAS

## GENERAL

---

CHS Alliance Support to Complaints and Feedback Mechanisms (2019).  
[d1h79zlgfht2zs.cloudfront.net/uploads/2019/08/Complaints\\_and\\_Feedback\\_Mechanisms\\_Report-08\\_2019.pdf](https://d1h79zlgfht2zs.cloudfront.net/uploads/2019/08/Complaints_and_Feedback_Mechanisms_Report-08_2019.pdf)

IFRC How to Establish and Manage a Systematic Community Feedback Mechanism: Special focus on migration programmes (2018)  
[media.ifrc.org/ifrc/document/establish-manage-systematic-community-feedback-mechanism/](https://media.ifrc.org/ifrc/document/establish-manage-systematic-community-feedback-mechanism/)

IFRC Feedback Starter Kit (2019) <https://media.ifrc.org/ifrc/document/tool-15-feedback-starter-kit/>

ICRC/IFRC A Red Cross Red Crescent Guide to Community Engagement and Accountability (CEA) (2016).  
<https://media.ifrc.org/ifrc/wp-content/uploads/sites/5/2017/01/CEA-GUIDE-2401-High-Resolution-1.pdf>

Bonino F., con Jean, I. y Knox Clarke, P., ALNAP/ODI. (2014) Closing the Loop - Practitioner guidance on effective feedback mechanisms in humanitarian contexts.  
[www.alnap.org/help-library/closing-the-loop-effective-feedback-in-humanitarian-contexts](http://www.alnap.org/help-library/closing-the-loop-effective-feedback-in-humanitarian-contexts)

## GESTIÓN Y PROTECCIÓN DE DATOS

---

OCHA Guidance on data responsibility and security: <https://centre.humdata.org/data-policy/>

ICRC, Handbook on Data Protection in Humanitarian Action (2017).  
[icrc.org/en/publication/handbook-data-protection-humanitarian-action](http://icrc.org/en/publication/handbook-data-protection-humanitarian-action)

## RETROALIMENTACIÓN INFORMAL, SUMINISTRO DE INFORMACIÓN Y SEGUIMIENTO DE RUMORES

---

Internews, Managing Misinformation In A Humanitarian Context: Internews Rumour Tracking Methodology.  
<https://internews.org/resource/managing-misinformation-humanitarian-context>

John Bugge, Rumour Has It: A Practice Guide to Working with Rumours, CDAC Network (2017) <http://www.cdacnetwork.org/tools-and-resources/i/20170613105104-5v7pb>

## RECLAMACIONES SOBRE TEMAS SENSIBLES

---

IASC Best Practice Guide Inter-Agency Community-Based Complaints Mechanisms (2016) <http://www.pseataaskforce.org/uploads/tools/1490964201.pdf>

Regional Safe Spaces Network Regional Toolkit for Protection from Sexual Exploitation and Abuse, Sexual Harassment (PSEA/SH), and Inter-agency Community-Based Complaint Referral Mechanism in the Americas. (2019)  
<https://rssn-americas.org/themes/psea-sexual-harassment>

**START**  
NETWORK

