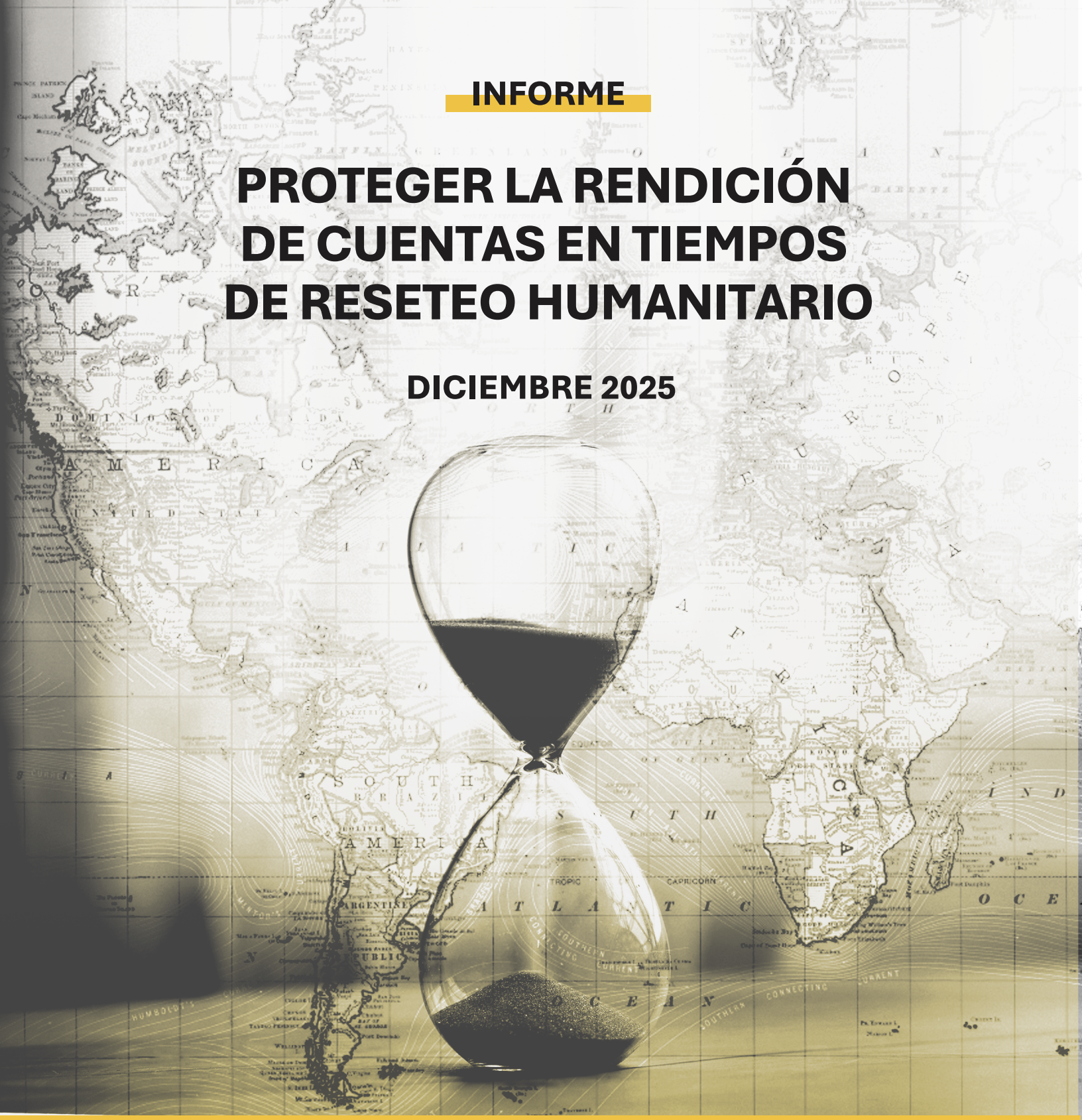
INFORME

PROTEGER LA RENDICIÓN DE CUENTAS EN TIEMPOS DE RESETEO HUMANITARIO

DICIEMBRE 2025



.iecah.

Instituto de Estudios sobre Conflictos y Acción Humanitaria
Institute of Studies on Conflicts and Humanitarian Action

Esta investigación ha sido realizada con el apoyo financiero de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), gracias a una subvención directa de interés público, social, económico o humanitario. Procedimiento Nº 2024/SUN/0000500013.

El contenido de esta publicación es responsabilidad exclusiva del Instituto de Estudios sobre Conflictos y Acción Humanitaria (IECAH) y no refleja necesariamente la opinión de la AECID.

Agradecemos a todas las personas y organizaciones que han contribuido a la recogida de datos para la realización de este estudio.

Autoría: Philip Tamminga

Coordinación: Helen Pardo

Apoyo: María González y Laura Hervás

Revisión: María González y Lucía Mateos

Instituto de Estudios sobre Conflictos y Acción Humanitaria (IECAH)

Calle Jaén, 13 (local), 28020 Madrid (España)

(+34) 91 377 1498 |comunicacion@iecah.org

Imagen de portada: *canva*

RESUMEN EJECUTIVO 4

INTRODUCCIÓN 9

OBJETIVOS 11

METODOLOGÍA, ESTRUCTURA Y LIMITES DEL ESTUDIO 12

CAPÍTULO 1: DEFINICIÓN DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS 14

CAPÍTULO 2: RENDICIÓN DE CUENTAS EN CONTEXTO (2014-2025) 21

CAPÍTULO 3: EL RESETEO HUMANITARIO: LOS RECORTES DE FONDOS Y LA REASIGNACIÓN DE PRIORIDADES CORREN EL RIESGO DE SOCAVAR LOS AVANCES LOGRADOS 42

CAPÍTULO 4: BARRERAS PARA LA INTEGRACIÓN DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS 46

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 59

ACRÓNIMOS

4R	Derechos (Rights), Resultados, Riesgos y Relaciones
AAP	Rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas (Accountability to Affected Populations)
ACNUR	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados.
ALNAP	Red Activa de Aprendizaje para la Rendición de Cuentas y el Desempeño
CAAP	Compromisos de rendición de cuentas a las personas afectadas.
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo
CBPF	Country Based Pooled Funds
CEA	Participación y rendición de cuentas a la comunidad (Community Engagement and Accountability)
CERF	Central Emergency Response Fund
CFM	Mecanismos de quejas y retroalimentación
CHS	Norma Humanitaria Esencial (Core Humanitarian Standard)
CICR	Comité Internacional de la Cruz Roja
DEC	Comité de Emergencia por Desastres (Reino Unido)
DREF	Fondo de Emergencia para la Respuesta a Desastres (FICR)
EHP	Equipo Humanitario de País
ERC	Coordinador de Socorro en Emergencia (Emergency Relief Coordinator)
ESG	Estándares ambientales, sociales y de gobernanza (Environmental, Social and Governance)
FAO	UN Food and Agriculture Organization
FCDO	Foreign, Commonwealth and Development Office (UK)
FICR	Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja
GHD	Buena Donación Humanitaria (Good Humanitarian Donorship)
HQAI	Humanitarian Quality Assurance Initiative
HRP	Plan de Respuesta Humanitaria (Humanitarian Response Plan)
IASC	Comité Permanente entre Organismos (Inter-Agency Standing Committee)
ISO	Organización Internacional de Normalización (International Standards Organisation)
OCHA	Oficina de las Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PSEA	Protección contra la explotación, y el abuso sexual (Protection from Sexual Exploitation and Abuse)
RRD	Reducción del Riesgo de Desastre
SCHR	Comité Directivo para la Respuesta Humanitaria (Steering Committee for Humanitarian Response)
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

RESUMEN EJECUTIVO

Propósito y enfoque

Este estudio, encargado por la AECID, analiza el estado de la rendición de cuentas hacia las personas y comunidades en crisis en un momento de "reseteo humanitario", marcado por fuertes recortes de financiación (2024–2025) y reestructuraciones aceleradas.

Utilizando la Norma Humanitaria Esencial de Calidad y Rendición de Cuentas (*Core Humanitarian Standard*, CHS) como marco principal, el informe:

- revisa la evolución de la rendición de cuentas desde 2014,
- identifica avances y barreras para integrar la rendición de cuentas centrada en las personas en culturas organizativas, sistemas y programas, y
- examina los riesgos y oportunidades que abre el reseteo para organizaciones, donantes y el sistema humanitario en su conjunto.

La metodología combina revisión de literatura (académica y gris, incluido material reciente sobre reseteo y localización) con más de 40 entrevistas semiestructuradas a informantes de unas 20 organizaciones españolas e internacionales (ONG, componentes del Movimiento de la Cruz Roja y Media Luna Roja, agencias de la ONU, donantes e iniciativas de calidad y rendición de cuentas).

Principales hallazgos

1. La rendición de cuentas es más visible que antes, pero su aplicación sigue siendo irregular.

En la práctica, las personas perciben la rendición de cuentas sobre todo a través de información clara, posibilidad de opinar, canales de quejas y trato respetuoso del personal. Estos elementos se han extendido en la última década, pero la participación en decisiones clave, el uso real de la retroalimentación, la protección frente a abusos, la coordinación equitativa y la gestión ética de recursos siguen siendo muy desiguales entre contextos y actores.

2. La CHS ha impulsado avances reales, pero su uso sigue siendo parcial.

Muchas ONG internacionales, redes confesionales y algunas Sociedades Nacionales de la Cruz Roja han adoptado la CHS como referencia para políticas, sistemas y partenariados. La verificación independiente (por ejemplo, a través de Humanitarian Quality Assurance Initiative - HQAI) muestra mejoras continuas en gestión de quejas, salvaguarda y competencias del personal. Algunas agencias de la ONU y donantes han reforzado sus marcos de rendición de cuentas y participación. Sin embargo, el sistema en su conjunto continúa fragmentado: varios actores clave mantienen marcos paralelos sin explicar su relación con la CHS ni demostrar estándares equivalentes hacia las personas.

3. Cinco barreras estructurales que frenan el cambio transformador.

Detrás de los avances parciales, el estudio identifica cinco obstáculos persistentes que explican por qué la rendición de cuentas no ha cambiado de fondo las relaciones de poder ni la forma de tomar decisiones:

1. **Narrativa débil y poco convincente.** Se repite que "las personas están en el centro", pero sin un relato claro que conecte rendición de cuentas con dignidad, derechos, confianza, legitimidad y resultados.

2. **Tratamiento técnico y sectorializado.** La rendición de cuentas se ha convertido en un conjunto de funciones, herramientas y proyectos (AAP, CEA, PSEA, etc.), aislados de la gestión estratégica y de la toma de decisiones.

3. **Sesgo hacia el cumplimiento, no hacia el aprendizaje.** Los sistemas de reporte se orientan a auditorías, controles financieros y nuevas exigencias (incluidos marcos ESG), más que a lo que la gente dice y valora. Se recogen muchos datos, pero se usan poco para adaptar programas y rara vez se cierran los bucles con las comunidades.

4. **Evidencia e indicadores débiles desde la perspectiva de las personas.** Se miden actividades (número de reuniones, quejas, formaciones) más que cambios relevantes (influencia real, satisfacción, reducción de riesgos). En la localización se rastrea el dinero, no el poder.

5. **Asimetrías de poder y liderazgo inconsistente.** El poder se concentra en donantes, sedes y grandes agencias. Los actores locales son consultados, pero rara vez codirigen. El liderazgo firma políticas de AAP, pero no siempre las impulsa ni se le exige rendir cuentas por ellas.

Incluso la propia "comunidad" de la rendición de cuentas —incluyendo a defensores de la CHS y de AAP— ha contribuido a tratar el tema como algo técnico, más que como una pregunta política sobre quién decide, con qué legitimidad y quién asume las consecuencias.

El reseteo: riesgo de retroceso, oportunidad de coherencia

Los recortes de financiación de 2024–2025 han acelerado un "reseteo" en el que se cierran programas, se fusionan estructuras y se eliminan puestos. Las entrevistas confirman que muchos de los roles y actividades que sostienen la rendición de cuentas —participación, inclusión, salvaguarda, comunicación con comunidades— se encuentran entre los primeros en ser recortados.

El riesgo es claro: que la rendición de cuentas vuelva a considerarse un "lujo" prescindible, justo cuando se están tomando decisiones más duras sobre quién recibe apoyo, qué se mantiene y qué se cierra, y cómo se sale de los contextos sin causar daño.

Al mismo tiempo, el reseteo crea una ventana de oportunidad:

- obliga a cuestionar la proliferación de marcos, iniciativas y proyectos paralelos,
- hace insostenible seguir multiplicando requisitos sin fortalecer sistemas locales, y
- abre la posibilidad de recentrar el sistema en torno a un estándar común ya acordado de rendición de cuentas centrada en las personas.

La revisión de la CHS (2022–2024), con la participación de más de 4.000 personas y organizaciones (incluidas comunidades afectadas, actores locales y autoridades públicas), ha revalidado la Norma como el único marco de alcance sectorial que define de manera clara, medible y comprensible la rendición de cuentas centrada en las personas.

Usar la CHS en el reseteo no significa imponer un nuevo eslogan, sino:

- **orientar decisiones difíciles** (qué se mantiene, qué se transforma, qué se cierra y cómo),
- **co-crear programas con las comunidades** a partir de preguntas concretas vinculadas a cada compromiso, y
- **pasar de actividades de AAP a sistemas de rendición de cuentas** integrados en la gestión de riesgos, el desempeño organizativo y el nexo con agendas de gobernanza y ODS 16.

Orientaciones estratégicas para AECID, la cooperación española y el sistema más amplio

Sobre la base del análisis, el estudio plantea una línea de acción central y cinco grandes orientaciones:

Mensaje central: Si el reseteo pretende “poner a las personas en el centro”, necesita hacerlo sobre la base de un marco ya consensuado como la CHS, reforzando sistemas de rendición de cuentas centrados en las personas en lugar de limitarse a mantener actividades técnicas de AAP.

Orientaciones:

1. Adoptar la CHS como referencia mínima común.

- AECID y otros donantes pueden reconocer explícitamente la CHS (2024) como marco de rendición de cuentas centrada en las personas y pedir a socios que muestren cómo sus propuestas se alinean con sus nueve compromisos, o qué estándares equivalentes aplican.
- Las organizaciones de ayuda pueden utilizar la CHS y las “4R” (Resultados, Derechos, Riesgos, Relaciones) como lenguaje común para explicar qué significa rendir cuentas a las personas, dentro y fuera de la organización.

2. Reformular la rendición de cuentas como responsabilidad de liderazgo.

- Incluir objetivos de rendición de cuentas centrada en las personas en perfiles y evaluaciones de directivos.
- Proteger capacidades clave (participación, inclusión, salvaguarda, gestión de quejas) en los procesos de reestructuración, tratándolas como "infraestructura básica" de calidad.

3. Pasar del cumplimiento al aprendizaje y la mejora para las personas.

- Usar la retroalimentación y los mecanismos de quejas para ajustar programas —y explicar esos cambios a las comunidades—, no sólo para alimentar informes.
- Reconocer la verificación CHS (u otros mecanismos equivalentes) como evidencia válida de sistemas de calidad, reduciendo duplicaciones de auditorías y marcos de diligencia debida.

4. Fortalecer evidencia e indicadores desde la perspectiva de las personas y el nexo.

- Co-crear con comunidades indicadores sencillos sobre confianza, trato, influencia y reducción de riesgos, vinculados a los compromisos de la CHS.
- Impulsar, con apoyo de donantes como AECID, pilotos de indicadores basados en la CHS a nivel de país o contexto, articulados con agendas de gobernanza democrática y ODS 16.

5. Abordar explícitamente las asimetrías de poder y la localización.

- Co-diseñar estrategias y propuestas con organizaciones locales, compartir decisiones y visibilidad, y financiar costes básicos e institucionales, no sólo proyectos cortos.
- Utilizar la CHS como herramienta de "nivelación", reconociendo auditorías CHS como prueba de capacidad para actores locales y nacionales y abriendo espacios reales de liderazgo de coordinación a estos actores.

Rol de la AECID y de la cooperación española

La AECID y la comunidad humanitaria española, por su trayectoria en derechos, enfoque centrado en las personas, apoyo a la localización y compromiso temprano con la CHS, están bien situadas para ejercer un liderazgo constructivo en esta agenda:

- dentro de la cooperación española (alineando políticas, marcos de financiación y acompañamiento técnico),
- en el diálogo con donantes del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) y actores multilaterales sobre el reseteo, y
- en el apoyo a socios locales y nacionales para fortalecer sus propios sistemas de rendición de cuentas.

El desafío no es inventar algo nuevo, sino usar con coherencia lo que ya existe. El margen de maniobra es estrecho, pero el mensaje es nítido: en un contexto de reseteo, la elección es entre recortar la rendición de cuentas como un “lujo” técnico o convertirla en la piedra angular de un sistema humanitario más legítimo, equitativo y realmente centrado en las personas.

INTRODUCCIÓN

El reseteo humanitario y el futuro de la rendición de cuentas

Este estudio, encargado por la AECID, examina el estado de la rendición de cuentas a las personas y comunidades en crisis humanitarias en medio de las profundas convulsiones causadas por las drásticas reducciones de la financiación humanitaria en 2025. El Coordinador del Socorro de Emergencia de la ONU (ERC, por sus siglas en inglés) lo planteó de manera contundente advirtiendo que el sector estaba en un punto de ruptura: "Estamos entrando en una era en la que las decisiones serán brutales: quién recibe ayuda y quién no, qué programas sobreviven y cuáles colapsan"[1].

Las organizaciones de ayuda humanitaria se han visto obligadas a llevar a cabo rápidas reestructuraciones acarreando como consecuencia la reducción o cierre de programas y proyectos, así como el despido de parte significativa de su personal, poniendo en riesgo a millones de personas en situación de vulnerabilidad y crisis. A nivel sectorial, el ERC ha pedido un "reseteo humanitario": una reconfiguración del sistema de ayuda internacional destinada a crear una arquitectura más ágil y eficiente, y recuperar "confianza y legitimidad"[2].

Existe un riesgo real de que los cambios que se están planteando e implementando, tanto a nivel sectorial como en el interior de las organizaciones humanitarias, se hagan sin tener en cuenta las lecciones aprendidas en la última década sobre la centralidad de la rendición de cuentas para garantizar la calidad y la pertinencia de los programas, así como para generar y mantener la confianza de las comunidades. Hay una preocupación generalizada de que la rendición de cuentas quede marginada en el reseteo, a pesar de las declaraciones del ERC de que el propósito principal es asegurar que “las personas están en el centro” del nuevo modelo.

Declaraciones recientes de grupos de trabajo y redes humanitarias muestran esta preocupación de que el reseteo vaya marcha atrás en materia de rendición de cuentas, en lugar de consolidar los avances de los últimos diez años. La Rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas (AAP, por sus siglas en inglés) del Comité Permanente entre Organismos (IASC) ha advertido que las funciones de participación, comunicación con comunidades, protección frente a la explotación y los abusos sexuales (PSEA, por sus siglas en inglés) y seguimiento y adaptación basados en la experiencia de las personas afectadas corren el riesgo de ser recortadas o etiquetadas como “costes indirectos” prescindibles[3]. Redes como ICVA, START Network y NEAR han señalado que, sin un cambio explícito en las relaciones de poder y en los flujos de financiación, el reseteo corre el peligro de convertirse en

1 Carta del ERC sobre el reinicio humanitario (2024), OCHA/ReliefWeb.
2 Development Initiatives. (2025). Informe Mundial de Asistencia Humanitaria 2025 (documenta una caída del 34-45% en la financiación humanitaria pública entre 2022-2025).
3 IASC: https://alnap.hacdn.io/media/documents/COLLECTIVE_AAP_ADVOCACY_BRIEF_7_October_2025.pdf

un ejercicio de austeridad tecnocrática que re-centraliza decisiones en grandes agencias, dejando a los actores nacionales y locales —y a las comunidades— con menos voz y menos margen de maniobra[4].

Este estudio confirma que en gran medida, la rendición de cuentas se ha integrado en el discurso y en las políticas de la mayoría de las organizaciones humanitarias, y que ha habido avances continuos, aunque leves y desiguales, en la incorporación de principios y buenas prácticas de rendición de cuentas en los programas de respuesta. Sin embargo, los propios conocimientos, capacidades y recursos necesarios para que las organizaciones humanitarias sean más eficaces y responsables suelen ser los primeros en ser recortados, al priorizar otras funciones.

Al mismo tiempo, el reseteo también abre una oportunidad. Con menos recursos, los donantes y las organizaciones humanitarias ya no pueden permitirse desarrollar sistemas fragmentados y duplicados, ni nuevas iniciativas de rendición de cuentas que compiten entre sí. Mediante la puesta en común de inversiones, el fortalecimiento de capacidades locales y la integración de la rendición de cuentas en la gestión de programas, la supervisión de riesgos y los marcos de desempeño, el sistema podría salir de este reseteo siendo más receptivo, eficaz y centrado en las personas.

Este estudio se sitúa, por tanto, en un momento en el que el lenguaje de “poner a las personas en el centro” convive con presiones muy fuertes para recortar costes y simplificar estructuras. La cuestión no es únicamente si el sistema debe cambiar, sino cómo cambia y quién gana o pierde espacio de poder y de rendición de cuentas en el proceso.

Utilizando la Norma Humanitaria Esencial en materia de Calidad y Rendición de Cuentas (CHS, por sus siglas en inglés) como marco organizativo, este informe revisa el progreso de la rendición de cuentas desde 2014, evalúa las barreras para incorporar la rendición de cuentas en la cultura, los sistemas y los programas organizacionales, e identifica los riesgos y oportunidades en el contexto actual. Se basa en literatura reciente y entrevistas a más de 40 informantes clave de las principales organizaciones de ayuda españolas e internacionales.

Si bien no pretende ser una evaluación integral de la rendición de cuentas, el estudio proporciona una visión general de la situación actual que cambia rápidamente y destaca la urgencia de mantener y priorizar la rendición de cuentas centrada en las personas en un contexto de recursos reducidos y necesidades crecientes. Comprender lo que ha funcionado, lo que necesita mejorar, los riesgos y oportunidades clave para la rendición de cuentas es fundamental para informar las decisiones de políticas y programas en los próximos años, independientemente del resultado del reseteo.

4 ICVA:https://www.icvanetwork.org/uploads/2025/05/The-IASC-Humanitarian-Reset-Examined-ICVA-2025.pdf; NEAR: https://static1.squarespace.com/static/5fc4fd249698b02c7f3acfe9/t/685980108c155d02f51de871/1750695952581/Reactive+statement+-+reset+phase.pdf; START Network: https://startnetwork.org/learn-change/resources/library/humanitarian-action-under-pressure-start-network-policy-brief

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Los objetivos de este estudio son tres. En primer lugar, revisar cómo se ha llevado a cabo la rendición de cuentas a las personas y comunidades en situaciones de crisis durante la última década, particularmente, desde el lanzamiento de la CHS en 2014. En segundo lugar, analizar los avances y las barreras persistentes en la integración de la rendición de cuentas en la cultura organizacional, en los sistemas y en los programas, basándose en las perspectivas de representantes de las organizaciones humanitarias españolas e internacionales. En tercer lugar, identificar los riesgos y oportunidades para fortalecer la rendición de cuentas en el contexto actual de reducción de fondos y cambio sistémico.

El estudio pretende contribuir a los debates políticos y a las decisiones prácticas dentro de la acción humanitaria española y del sector humanitario en general. No es un mapeo exhaustivo de todas las iniciativas, sino un análisis centrado que se basa en la literatura existente y en las entrevistas a informantes clave. Los hallazgos tienen como objetivo apoyar a la AECID y a sus socios en el posicionamiento de la rendición de cuentas como un elemento central de una acción humanitaria efectiva y basada en principios en el contexto del reseteo y de la evolución del sistema de ayuda en los próximos años.

METODOLOGÍA, LIMITACIONES Y ESTRUCTURA DEL ESTUDIO

Metodología

El estudio combina una revisión documental de la literatura relevante con la realización de **38 entrevistas** a informantes clave utilizando un conjunto semiestructurado de preguntas. Las entrevistas se realizaron entre julio y septiembre de 2025. Entre las personas informantes se encontraban representantes de más de 20 organizaciones, entre ellas, ONG españolas, ONG internacionales, el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, organismos de las Naciones Unidas, e iniciativas de rendición de cuentas como la Alianza CHS y HQAI. Las entrevistas fueron transcritas y analizadas, lo que permitió identificar patrones, progresos, buenas prácticas y desafíos persistentes. Para preservar la confidencialidad de las personas entrevistadas, las citas incluidas en el informe han sido anonimizadas.

La revisión de la literatura se centró en los últimos diez años de debates y prácticas de rendición de cuentas humanitaria, basándose en análisis académicos, literatura gris, informes de evaluación y revisiones sectoriales como el *State of the Humanitarian System* de ALNAP y los Informes de Rendición de Cuentas Humanitaria de la Alianza CHS y HQAI[5]. Se prestó especial atención a documentos en español y a la producción de actores de la cooperación española, con el fin de garantizar que las perspectivas nacionales quedaran adecuadamente reflejadas.

Adicionalmente, se integraron los hallazgos de un informe reciente de IECAH sobre localización en la acción humanitaria española, que incluyó preguntas específicas de rendición de cuentas en sus encuestas y entrevistas. Este material permitió enriquecer el análisis al vincular las dos agendas —localización y rendición de cuentas— y aportar una base empírica desde la práctica de organizaciones locales, nacionales e internacionales.

Limitaciones

La investigación se llevó a cabo durante un período de cambio, en el que muchas organizaciones estaban inmersas en procesos de reestructuración y recortes de personal y proyectos que afectaron la disponibilidad de sus equipos. Las limitaciones de tiempo y recursos redujeron el número de entrevistas con informantes clave y limitaron la oportunidad de recoger las perspectivas nacionales y regionales, particularmente las de aquellas organizaciones locales y comunitarias que han adoptado en su labor enfoques de rendición de cuentas centrados en las personas.

Otra limitación es la falta de contacto directo con los organismos donantes del CAD de la OCDE. Si bien se intentó incluir a representantes de donantes en las entrevistas, los problemas de agenda hicieron que esto fuera imposible.

5 ALNAP (2022). The State of the Humanitarian System 2022; CHS Alliance (2015, 2020, 2022). Humanitarian Accountability Reports.

Mientras tanto, el proceso de reestructuración a nivel organizativo y sectorial ha continuado, con nuevos desarrollos e información adicional que no estaba disponible en el momento de redactar este informe. Esto incluye documentos con análisis y recomendaciones sobre el reseteo de varias plataformas y redes de coordinación colectiva. En la medida de lo posible, el informe se ha actualizado para incorporar estos desarrollos, pero algunas conclusiones y recomendaciones pueden quedar desactualizadas a medida que evoluciona la situación.

Por estas razones, el estudio no pretende ser exhaustivo, sino más bien ofrecer una visión panorámica del estado de la rendición de cuentas en 2025, útil para informar los debates actuales y orientar los procesos de toma de decisiones en curso.

Estructura del informe

El informe está organizado en cuatro capítulos principales:

El **Capítulo 1** proporciona una descripción general de algunas de las deficiencias de las definiciones actuales de rendición de cuentas y proporciona una definición de la rendición de cuentas centrada en las personas basada en la CHS.

El **Capítulo 2** revisa los orígenes de la rendición de cuentas en el sector humanitario, situando a CHS en el contexto de iniciativas anteriores y procesos de reforma de todo el sector. Examina cómo los diferentes grupos de partes interesadas (ONG, el Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, agencias de la ONU, donantes y gobiernos) han adoptado y aplicado marcos y prácticas de rendición de cuentas desde el lanzamiento de la CHS en 2014.

El **Capítulo 3** analiza las barreras clave que continúan limitando una integración más profunda de la rendición de cuentas en las culturas, sistemas y programas de acción humanitaria. Estas barreras deben tenerse en cuenta y abordarse en los debates y decisiones de reseteo sobre cómo reestructurar el sector de la ayuda en general, así como en los esfuerzos a nivel de las organizaciones individuales.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones para la AECID, los socios de cooperación española y el sistema humanitario en general, sobre cómo garantizar una rendición de cuentas centrada en las personas que ocupe un lugar destacado en cualquier discusión sobre el futuro de la acción humanitaria.

CAPÍTULO 1: DEFINICIÓN DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS

Este estudio explora la rendición de cuentas en la acción humanitaria. Sin embargo, los hallazgos indican que la última década ha producido pocos avances hacia el logro de un consenso claro sobre el significado de la rendición de cuentas o sobre cómo integrar y aplicar los principios y prácticas de rendición de cuentas de manera consistente.

El IASC ha definido AAP como "*La rendición de cuentas a las poblaciones afectadas es un compromiso activo de usar el poder responsablemente, teniendo en cuenta, rindiendo cuentas y siendo responsables ante las personas que las organizaciones humanitarias buscan ayudar"*.

Esta definición es ampliamente utilizada por numerosos organismos de Naciones Unidas y se basa en trabajos anteriores sobre AAP desarrollados por HAP International y el propio IASC.[6] Los mismos conceptos se reflejan posteriormente en la CHS de 2014, con cambios ligeros pero el mismo sentido[7].

Esta definición no está exenta de debate. Algunas organizaciones usan el término "rendición de cuentas a las *personas* afectadas", otras prefieren "rendición de cuentas a las *poblaciones* afectadas", mientras que algunas emplean "participación, comunicación y rendición de cuentas de la comunidad (CCEA, por sus siglas en inglés)".

Independientemente del acrónimo utilizado, tanto entrevistas como los documentos revisados confirman que el concepto no es comprendido de manera clara por los profesionales humanitarios, ni resulta especialmente convincente para los responsables de la toma de decisiones ni para las propias comunidades. Términos como "*usar el poder*", "*tener en cuenta*" o "*rendir cuentas*" y "*ser responsables ante*" son demasiado vagos y abiertos a interpretaciones, y carecen de un marco legal o normativo que los haga vinculantes para la mayoría de los actores.

Varios informantes señalaron que, en la práctica, la rendición de cuentas se ha convertido en un ámbito dominado por especialistas y tecnócratas —con un lenguaje y un conjunto de herramientas "de nicho"— que muchas personas dentro de sus propias organizaciones perciben como algo paralelo al "trabajo real" de los programas. Más aún, una encuesta de Ground Truth Solutions mostró que las personas consultadas "no se sentían cómodas al ser denominadas 'poblaciones afectadas' y preferían ser llamadas residentes o ciudadanos[8]." Un representante de una ONG española señaló que "*el término AAP suena a jerga; cuando usamos 'centrado en las personas' en español o francés, colegas y socios lo entienden mejor."*

6 Inter-Agency Standing Committee (IASC). *Accountability to Affected Populations: Overview* (2016), y *Tools to Assist in Implementing the IASC AAP Commitments* (2012).
7 CHS Alliance, Sphere and Groupe URD. (2014). Core Humanitarian Standard on Quality and Accountability. https://corehumanitarianstandard.org/the-standard
8 Ground Truth Solutions. (2025). Perception Surveys in Humanitarian Settings. https://groundtruthsolutions.org

Para este estudio, utilizamos el término **“rendición de cuentas centrada en las personas”**, construida en torno a las cuatro "R" (en inglés) o responsabilidades de las organizaciones.

La rendición de cuentas centrada en las personas implica que las organizaciones usan su poder y recursos de manera ética y responsable cuando trabajan con personas y comunidades en situaciones de crisis. Esto se traduce en cuatro responsabilidades principales:

- **Resultados** (Results): garantizar que las acciones humanitarias se lleven a cabo de manera justa e imparcial y conduzcan a resultados equitativos que respondan a las necesidades prioritarias de las personas y ayuden a desarrollar su resiliencia.
- **Derechos** (Rights): defender y respetar los derechos de las personas al acceso equitativo e inclusivo a la asistencia, la información, a expresar su opinión y a participar en las decisiones que les afectan.
- **Riesgos** (Risks): prevenir, reducir y gestionar los riesgos de daño a la seguridad, la dignidad y el entorno social y ambiental.
- **Relaciones** (Relationships): mantener relaciones equitativas e inclusivas basadas en la confianza, la dignidad, el respeto y la no discriminación.

Figura 1. Las cuatro dimensiones de la rendición de cuentas centrada en las personas.

RENDICIÓN DE CUENTAS CENTRADA EN LAS PERSONAS: ¿POR QUÉ Y PARA QUÉ?

RESULTADOS
Acciones eficaces que contribuyen a resultados equitativos, inclusivos y significativos para las personas, aumentando su resiliencia, reduciendo su vulnerabilidad y preservando su dignidad.

DERECHOS
Protección y garantía de los derechos de las personas a recibir apoyo y asistencia oportunos, de calidad y eficaces; a acceder a la información, aportar sus opiniones y participar en las decisiones que les afectan, y a presentar reclamaciones.

NUESTRA RESPONSABILIDAD PRINCIPAL ES MEJORAR LA VIDA Y DIGNIDAD DE LAS PERSONAS

RIESGOS
Medidas eficaces para identificar, reducir, mitigar y gestionar los riesgos de daño para las personas y su entorno social y ambiental, incluidos el uso indebido del poder y de los recursos confiados a las organizaciones, así como los riesgos para el personal y las personas voluntarias.

RELACIONES
Relaciones eficaces, equitativas e inclusivas entre las personas y las organizaciones que trabajan con ellas y otros actores, basadas en el respeto, la confianza, la transparencia y la comunicación bidireccional, y atentas a los desequilibrios de poder.

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de trabajos realizados con CDAC, IFRC, UNICEF y otras organizaciones en los últimos 10 años.

Esta definición se aleja de formulaciones vagas como “usar el poder”, “tener en cuenta” o “rendir cuentas»” para enfatizar *por qué* las organizaciones deben rendir cuentas y *ante quién* y *sobre qué*. También reconoce que las personas y las comunidades quieren ser tratadas con respeto y dignidad, no solo definidas por su estado de afectadas por una crisis o como números abstractos, sino como individuos con diversas capacidades, vulnerabilidades, necesidades y aspiraciones.

El Informe de Rendición de Cuentas Humanitaria 2022 de la Alianza CHS confirmó la utilidad de este enfoque integrado: "Cuando las organizaciones combinan los derechos, resultados, gestión de riesgos y relaciones como dimensiones integradas de la rendición de cuentas, los programas son más relevantes, confiables y adaptables".

La rendición de cuentas centrada en las personas en la práctica: los nueve compromisos de la CHS.

Cuando se trata de definir *cómo* llevar a la práctica la rendición de cuentas centrada en las personas, existe un consenso mucho más amplio. La mayoría de las organizaciones humanitarias - y, de hecho, también las comunidades en situaciones de crisis - coinciden en que la rendición de cuentas incluye el acceso transparente a la información, la posibilidad de proporcionar retroalimentación y la participación significativa en las decisiones que les afectan. Otros elementos clave son el uso eficiente de los recursos, la coordinación con otros actores para evitar duplicidades y vacíos, y la adaptación de los programas en respuesta a la retroalimentación.

Todo esto se recoge en los nueve compromisos del CHS. Los compromisos originales de 2014 se elaboraron con aportes de personas y comunidades. La versión revisada y actualizada del CHS 2024 se basó en una participación aún más amplia y directa de comunidades, organizaciones locales y otros actores. Estos compromisos describen lo que las personas y comunidades quieren y pueden esperar de las organizaciones, así como lo que las organizaciones deben hacer para adoptar e integrar de manera sistemática los principios de rendición de cuentas centrada en las personas en sus formas de trabajo. Esto otorga al CHS una validez y legitimidad que pocos otros marcos políticos poseen cuando se trata de describir la rendición de cuentas centrada en las personas[9].

9 CHS Alliance. (2024). Core Humanitarian Standard (2024 edition): Nine Commitments and Requirements. https://corehumanitarianstandard.org

Tabla 1. Los nueve compromisos de CHS (2024) y resumen de requisitos.

Los nueve compromisos de rendición de cuentas		
	Las personas y comunidades en situaciones de crisis y vulnerabilidad pueden esperar...	**Lo que las organizaciones deben hacer para cumplir con el compromiso...**
1. Participación y derechos	Ejercer sus derechos y participar en las acciones y decisiones que les afectan.	Garantizar la diversidad, la equidad y la inclusión; compartir información pertinente y oportuna sobre los derechos y deberes organizativos; comunicarse en idiomas y formatos accesibles; permitir una participación significativa; garantizar una representación ética basada en el consentimiento.
2. Asistencia adecuada y oportuna	Acceder a un apoyo oportuno y eficaz de acuerdo con sus necesidades y prioridades específicas.	Aprovechar los conocimientos y las capacidades locales en la planificación; utilizar criterios justos y transparentes sobre a quién y qué se apoya; monitorear y ajustar la puntualidad y la accesibilidad; aplicar estándares técnicos y de calidad; derivar las necesidades no cubiertas; utilizar un enfoque apropiado para toda la organización y el contexto que garantice la no discriminación, la equidad y la inclusión.
3. Preparación y resiliencia	Estar mejor preparadas y ser más resilientes frente a posibles crisis.	Apoyar el liderazgo comunitario; fortalecer las capacidades locales para anticipar y reducir el riesgo; planificar efectos positivos a largo plazo (vidas, medios de subsistencia, medio ambiente); apoyar la apropiación local desde el inicio.

Los nueve compromisos de rendición de cuentas		
	Las personas y comunidades en situaciones de crisis y vulnerabilidad pueden esperar...	**Lo que las organizaciones deben hacer para cumplir con el compromiso...**
4. No causar daño	Acceder a un apoyo que no cause daño a las personas ni al medio ambiente.	Identificar, prevenir, mitigar y abordar los daños a las personas y al medio ambiente; garantizar una gestión de datos segura y ética; prevenir la explotación y el abuso; reducir los impactos ambientales mediante buenas prácticas.
5. Quejas e inquietudes	Informar de manera segura sus inquietudes y quejas, y que estas sean abordadas.	Proporcionar canales de denuncia seguros y accesibles; garantizar que las comunidades conozcan el comportamiento esperado del personal y cómo informar inquietudes; actuar con prontitud para gestionar, investigar o remitir las denuncias con enfoques centrados en las víctimas y las supervivientes.
6. Coordinación y complementariedad	Acceder a un apoyo coordinado y complementario.	Coordinar y complementar las acciones lideradas localmente y las de otros actores; apoyar a los socios para que apliquen compromisos de calidad y rendición de cuentas; evaluar la calidad de la asociación y tomar medidas correctivas; basar las asociaciones en la toma de decisiones equitativa y el intercambio de recursos.

Los nueve compromisos de rendición de cuentas		
	Las personas y comunidades en situaciones de crisis y vulnerabilidad pueden esperar...	**Lo que las organizaciones deben hacer para cumplir con el compromiso...**
7. Adaptación y aprendizaje	Acceder a un apoyo que se adapta y mejora continuamente en función de la retroalimentación y el aprendizaje.	Escuchar y responder a los comentarios de la comunidad; recopilar datos desglosados con una carga mínima para las comunidades; utilizar el seguimiento, la retroalimentación, las quejas y el aprendizaje para adaptarse; compartir análisis y cambios con las comunidades.
8. Personal y voluntariado	Interactuar con personal y personas voluntarias respetuosas, competentes y bien gestionadas.	Fomentar una cultura de calidad y rendición de cuentas; garantizar el deber de cuidado y un lugar de trabajo inclusivo; proporcionar las competencias y el apoyo necesarios; hacer cumplir un código de conducta; permitir informes seguros y confidenciales del personal; gestionar al personal y a las personas voluntarias de forma justa y transparente.
9. Gestión responsable de los recursos	Que los recursos se administren de manera ética y responsable.	Garantizar la capacidad y los recursos adecuados; administrar las finanzas de manera responsable; mantener una recaudación de fondos y asignaciones éticas; utilizar los recursos para el fin previsto, minimizando al mismo tiempo los residuos y el impacto medioambiental; identificar, prevenir y gestionar riesgos como el fraude, la corrupción y los conflictos de intereses.

Fuente: Adaptado por el autor basado en la CHS 2024

Combinando los elementos prácticos de los nueve compromisos de la CHS y añadiendo el propósito y los resultados esperados de su aplicación, la rendición de cuentas centrada en las personas proporciona un marco coherente para definir por qué, para quién y cómo hacerlo.

Figura 1. Los nueve compromisos de la CHS.



Fuente: elaboración propia a partir de la CHS.

Es importante subrayar que este estudio no sostiene que todas las organizaciones deban aplicar la CHS de manera uniforme o mediante los mismos procesos. La propia CHS se diseñó para ser flexible y adaptable a contextos y capacidades muy distintas, algo que explica por qué tantas organizaciones pequeñas y nacionales la utilizan como guía básica tanto como grandes organizaciones internacionales, aunque con niveles muy diferentes de formalización. Sin embargo, igual que los principios humanitarios son aceptados por la gran mayoría de actores humanitarios —no sin generar, eso sí, debates críticos sobre su relevancia hoy en día—, la CHS ofrece un marco coherente y útil para definir la rendición de cuentas. Su gran valor es que, a diferencia de casi todas las iniciativas anteriores —incluidos los propios principios humanitarios—, la Norma se elaboró con la participación y las aportaciones de personas en situación de crisis y vulnerabilidad.

CAPÍTULO 2: RENDICIÓN DE CUENTAS EN CONTEXTO (2014-2025)

En los últimos diez años, la rendición de cuentas hacia las personas en situación de crisis ha pasado de los márgenes al centro de la acción humanitaria. Como recordó una persona representante de una organización humanitaria entrevistada: "*Hace diez años éramos solo unas pocas personas dentro de las organizaciones que habíamos empezado a asumir la idea de que el sector necesitaba ser más responsable... los primeros cinco o seis años se centraron realmente en la incidencia, en lograr que el liderazgo humanitario hablara de ello. Ganamos la guerra de propaganda; ahora se trata más de cómo lo operacionalizamos y generamos evidencia de impacto*".

Este cambio refleja algo más que un giro retórico: a lo largo de la década, los marcos de rendición de cuentas, los estándares y las herramientas de verificación se han multiplicado, aunque su adopción ha sido desigual.

Antecedentes

Los primeros esfuerzos para fortalecer la rendición de cuentas estuvieron motivados por grandes fallos del sistema humanitario en Ruanda (1994), Darfur (2003–2004) y el tsunami del Océano Índico (2004). Estas crisis pusieron de manifiesto profundas debilidades en el liderazgo, la coordinación, la protección y la salvaguarda así como en la pertinencia, calidad y eficacia de las respuestas, lo que impulsó una serie de reformas e iniciativas.

Entre las ONG y Movimiento de la Cruz Roja y Media Luna Roja, surgieron iniciativas como *People in Aid* (1995), el Proyecto Esfera (1997), ALNAP (1997) y HAP International (2003), orientadas a profesionalizar la práctica, promover el aprendizaje e integrar la calidad y rendición de cuentas en la acción humanitaria. Del lado de Naciones Unidas, esto incluyó la Agenda de Reforma Humanitaria de 2005, que introdujo el sistema de clústeres, reforzó el rol del Coordinador Humanitario y creó fondos comunes como el CERF. Estas experiencias sentaron las bases para reformas más urgentes que siguieron al terremoto de Haití y las inundaciones de Pakistán en 2010[10]

10 OECD/DAC. (1996). *The Joint Evaluation of Emergency Assistance to Rwanda (JEEAR).* Enlace: OCHA/HPG. (2004). *Darfur Humanitarian Crisis Review.* HPG Briefing Note. Enlace: Tsunami Evaluation Coalition. (2006). *Joint evaluation of the international response to the Indian Ocean tsunami.* : OCHA. (2005). *Humanitarian Reform Agenda.* Enlace; People in Aid. (1995). *Code of Good Practice in the Management and Support of Aid Personnel.* : Sphere Project. (1997). *Humanitarian Charter and Minimum Standards.* Enlace: ALNAP. (1997). *About ALNAP.* : HAP International. (2003). *HAP Standard.* Enlace.

Figura 2. Evolución de la rendición de cuentas centrada en las personas: los fallos graves del sistema humanitario generan reformas.



Fuente: Elaboración propia.

2010-2012: Los fracasos exponen los límites de la reforma

Los fallos operativos tras el terremoto de Haití (2010) y las inundaciones de Pakistán (2010) demostraron que las reformas anteriores no se habían traducido en un cambio real. A pesar del sistema de clústeres y de los fondos comunes, las respuestas volvieron a mostrar debilidades sistémicas en la coordinación, el liderazgo y la rendición de cuentas.

En 2012, las evaluaciones independientes llegaron a un veredicto similar. El *State of the Humanitarian System 2012* de ALNAP señaló que "las debilidades sistémicas en el liderazgo, la coordinación y la rendición de cuentas quedaron expuestas nuevamente en el terremoto de Haití y las inundaciones de Pakistán[11]." El *Humanitarian Response Index 2012* concluyó que después de cinco años evaluando el desempeño y la rendición de cuentas, había habido "un progreso limitado en la mejora de la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas y el tratamiento de los desequilibrios de poder en la toma de decisiones[12]." Estos hallazgos, junto con otros, subrayaron los límites de las reformas fragmentadas y crearon las condiciones para establecer un marco unificado de rendición de cuentas.

11 ALNAP. (2012). The State of the Humanitarian System 2012. London: ALNAP, p. 5.
12 DARA. (2012). Humanitarian Response Index 2012: Executive Summary, p. 12.

Hacia un marco unificado de rendición de cuentas

En respuesta a las deficiencias en Haití y Pakistán, varios gobiernos donantes, ONG y redes de organizaciones humanitarias identificaron la proliferación de estándares y directrices como un problema y buscaron una mayor coherencia en los enfoques de calidad y rendición de cuentas. Parte de este esfuerzo estaba vinculado a la gestión del riesgo: la creciente atención de los medios de comunicación y las presiones públicas que cuestionaban la eficacia y profesionalización de las organizaciones humanitarias, la competencia de nuevos actores improvisados y sin experiencia humanitaria, junto con la "fatiga de estándares" y la complejidad que enfrentaban los equipos de programas, eran preocupaciones centrales en ese momento.

Como advirtió John Cosgrave en *"Estándares humanitarios: ¿demasiado de algo bueno?"*, el sector corría el riesgo de abrumar al personal con múltiples marcos superpuestos, lo que generaba dudas sobre si los estándares adicionales estaban brindando claridad o mejorando el impacto de las acciones humanitarias[13]. Un representante de una ONG española lo confirmó: *"Hubo fatiga con tantos estándares, cada uno con sus propios indicadores y capacitaciones. Los equipos del programa no podían hacer frente a todo"*.

Como resultado, Esfera, HAP International y *People in Aid* lanzaron la *Joint Standards Initiative* (Iniciativa de Normas Conjuntas)[14], que mapeó los elementos comunes de cada norma y buscó sinergias para ver la posibilidad de juntarlas. Al mismo tiempo, el Comité Directivo para la Respuesta Humanitaria (SCHR, por sus siglas en inglés), un espacio de coordinación entre las ONG internacionales, el CICR y la FICR, encargó un estudio para explorar la viabilidad de una norma humanitaria común y un sistema de verificación y certificación independiente para actores humanitarios (*Humanitarian Standards and Certification Review*)[15]. Ambas iniciativas incluyeron amplias consultas multilaterales con ONG, agencias de la ONU, donantes, gobiernos y personas afectadas por crisis, lo que convirtió el proceso de creación y lanzamiento del CHS en 2014 en uno de los más exhaustivos para definir y dar forma a la rendición de cuentas en el sector.[16]

La Norma Humanitaria Esencial de 2014

La *Joint Standards Initiative* y el *Humanitarian Standards and Certification Review* convergieron en el desarrollo de la CHS, lanzada en diciembre de 2014. La CHS reunió los principios y compromisos de Esfera, HAP Internacional y *People in Aid* en un marco de rendición de cuentas único y coherente[17]. Sus nueve compromisos se redactaron deliberadamente desde la perspectiva de las personas y las comunidades, definiendo lo que deberían poder esperar de las organizaciones humanitarias y las responsabilidades requeridas de esas organizaciones para cumplir con estas expectativas[18].

13 Cosgrave, J. (2013). *Humanitarian Standards – Too Much of a Good Thing?* ResearchGate. Enlace.
14 Joint Standards Initiative. (2012). *Mapping Exercise on Quality & Accountability Initiatives.* ReliefWeb. Enlace.
15 Steering Committee for Humanitarian Response (SCHR). (2013). *Certification Review.* ReliefWeb. Enlace.
16 CHS Alliance. (2014). *Core Humanitarian Standard on Quality and Accountability.* Enlace.
17 CHS Alliance. (2014). *Core Humanitarian Standard on Quality and Accountability.* Enlace.
18 CHS Alliance. (2014). *The Nine Commitments of the CHS.* Enlace.

El lanzamiento de la CHS en 2014 marcó un hito significativo para el sector humanitario. Por primera vez, un estándar integral consolidaba los conceptos sobre calidad y rendición de cuentas desarrollados en el sector durante los treinta años previos, con un conjunto claro de nueve compromisos que "*ponen a las personas en el centro*" de la acción y la toma de decisiones humanitarias.

La CHS fue el resultado de amplias consultas con múltiples actores: más de 2.000 personas de más de 400 organizaciones en 90 países contribuyeron al proceso de redacción, incluyendo representantes de comunidades afectadas por crisis[19]. Fue ampliamente reconocida como un hito, reflejando uno de los procesos de construcción de consenso más amplios jamás emprendidos en el sector humanitario.

En su lanzamiento, la CHS se consideró una vía para unificar a los actores humanitarios —incluyendo a nuevos actores y a los no tradicionales — en torno a un conjunto común de principios humanitarios, conceptos de calidad y rendición de cuentas y buenas prácticas de cómo aplicarlas. Los nueve compromisos originales y sus requisitos complementarios proporcionaban un marco para definir lo que las organizaciones debían hacer para garantizar un apoyo de mayor calidad, más eficaz y responsable hacia las personas y comunidades en situaciones de crisis y vulnerabilidad.

Como estándar medible y verificable, la CHS también fue concebida como un medio para que las organizaciones demostraran, con evidencia creíble y criterios objetivos, que sus compromisos de rendición de cuentas iban más allá de declaraciones de buena intención y se reflejaban en cambios en la cultura organizacional, los sistemas, los procesos y los programas. La idea era que, con un sistema objetivo y con un organismo independiente de verificación y certificación, las organizaciones que aplicaran la Norma pudiesen gozar de mayor credibilidad y generar más confianza tanto con las comunidades con las que trabajaban, como con los socios, donantes y otras partes interesadas.

A raíz de esto, *People in Aid* y HAP se fusionaron para crear la Alianza CHS en 2014, encargada de desarrollar los criterios y herramientas para verificar la aplicación de la Norma. Actualmente, la Alianza CHS tiene más de 280 organizaciones miembro, de las cuales, más de la mitad son ONG locales o nacionales. Los miembros se comprometen a promocionar y usar la CHS en su trabajo, y hacer una autoevaluación y/o verificación externa de su aplicación.

Al mismo tiempo, se estableció la HQAI, una organización independiente para realizar auditorías externas y la certificación de la aplicación de la CHS. HQAI sigue las normas de verificación y certificación establecidas por la ISO, y los criterios establecidos por la Alianza CHS. Al igual que otras normas internacionales, el sistema de verificación evalúa si la organización tiene sistemas de gobernanza, gestión, controles internos y capacidades suficientemente robustos para aplicar la Norma de forma consistente en su trabajo. Lo que es

19 CHS Alliance. (2015). *CHS Launch Report*. Enlace.

realmente distinto comparado a otras normas tipo ISO es que el proceso de auditoría de HQAI incluye visitas a una muestra de proyectos para recolectar las perspectivas de los socios locales y de las comunidades a fin de comprobar que los compromisos de la CHS estén puestos en práctica.

Si bien se plantearon algunas preocupaciones sobre el modelo de certificación que surgió junto con la CHS, la certificación siempre ha sido voluntaria. Los críticos cuestionaron si la certificación podría aplicarse por igual en todo el sector, especialmente dada la renuncia de las agencias de la ONU a someterse al escrutinio externo. Otros señalaron el riesgo de altos costes y cargas administrativas, particularmente para las ONG más pequeñas[20]. Como señaló un representante de una ONG: "*La certificación era una buena idea en teoría, pero si los jugadores más grandes no se inscriben, no crea igualdad de condiciones*". Quizás, lo más preocupante para muchas organizaciones era el potencial de que la CHS se convirtiera en un instrumento de control y cumplimiento y debida diligencia de los donantes, como una capa adicional y burocrática que desvirtuara el compromiso hacia las personas de mejorar continuamente la calidad y la eficacia de la ayuda humanitaria.

El *Humanitarian Accountability Report* de 2015 señaló que muchos de estos debates ya se reflejaban en experiencias externas al sector humanitario, donde se habían utilizado desde hacía tiempo estándares sociales o medioambientales como ISO y Fairtrade. El informe destacaba que las organizaciones que participaron en procesos de verificación externa concluían que el valor añadido no radicaba principalmente en cumplir requisitos de regulación o de cumplimiento, sino en mejorar sistemas y procesos internos, apoyar el aprendizaje continuo y fomentar una cultura de rendición de cuentas. Durante la última década, esto ha sido confirmado por muchas organizaciones que utilizan la CHS como marco de garantía y verificación de calidad y se someten a auditorías de verificación externas por parte de HQAI. Esta evidencia ayudó a responder al escepticismo de que la CHS crearía un sistema de «dos niveles» o simplemente agregaría otra capa de burocracia.

Al mismo tiempo, las preocupaciones que llevaron a la creación de la CHS también influyeron en desarrollos de políticas sectoriales más amplias. La rendición de cuentas y la participación se elevaron como compromisos transversales en la Cumbre Humanitaria Mundial de 2016, mientras que el Gran Pacto introdujo líneas de trabajo formales sobre la "revolución de la participación" y sobre la localización[21]. El IASC actualizó sus Compromisos sobre Rendición de Cuentas a las Personas Afectadas (CAAP) en 2017 para hacer referencia explícita a la CHS, y amplió la orientación y las herramientas para las agencias humanitarias[22].

20 Comité Directivo de Respuesta Humanitaria (SCHR). (2013). *Revisión de certificación*. ReliefWeb. Enlace.
21 WHS. (2016). *Compromisos de acción.* Enlace; IASC. (2016). *El Gran Pacto: un compromiso compartido para servir mejor a las personas necesitadas*.
22 IASC. (2017). *Compromisos sobre la rendición de cuentas a las personas afectadas (CAAP).* Enlace.

La rendición de cuentas también se incorporó en las funciones de coordinación de clústeres como una responsabilidad adicional, reforzando el discurso sectorial de "poner a las personas en el centro" de la acción humanitaria. En todo el sistema, todos los grandes grupos de actores —agencias de la ONU, ONG, el Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y gobiernos donantes — iniciaron esfuerzos para fortalecer la rendición de cuentas en su labor.

La rendición de cuentas de las ONG en la era de la CHS

Para muchas organizaciones, la CHS ofreció un punto de referencia común para demostrar que sus sistemas organizacionales y sus prácticas sobre el terreno se alineaban con compromisos de rendición de cuentas reconocidos. Muchas grandes ONG internacionales, como CARE, Oxfam, Save the Children y World Vision International, adoptaron formalmente la CHS en sus estrategias, políticas, acuerdos de asociación y sistemas de reporte. Otras la utilizaron como marco de referencia para revisar y mejorar sus propios marcos existentes. El atractivo residía en contar con un conjunto común de compromisos aplicable a programas y contextos muy diversos, además de un estándar que podía medirse y verificarse de manera independiente.

Las organizaciones confesionales, como la ACT Alliance y Caritas Internationalis, también estuvieron entre las primeras en adoptarla, integrando la CHS en sus confederaciones globales. De forma similar, el *Disasters Emergency Committee* (DEC) en el Reino Unido vinculó explícitamente su marco de rendición de cuentas al CHS, requiriendo a sus miembros demostrar alineación en sus respuestas. Esto otorgó al CHS mayor visibilidad y legitimidad en un espectro más amplio de ONG, más allá de aquellas directamente involucradas en su creación.

Como expresó en una entrevista una persona representante de una ONG: "*La CHS nos sirvió como marco común en una red muy diversa; era algo que todas las organizaciones podían aceptar sin perder su identidad*." Al mismo tiempo, algunas ONG, incluidas varias en España, prefirieron continuar desarrollando y utilizando sus propios sistemas de rendición de cuentas. Para estas organizaciones, la CHS resultaba útil como referencia externa, pero no siempre se adaptaba a sus modelos operativos específicos o a los marcos nacionales de rendición de cuentas y los requisitos legales. Como explicó otra persona representante de una ONG: "*La CHS nos dio un marco útil, pero preferimos mantener nuestro propio sistema interno, porque se ajusta mejor a la forma en que trabajamos con socias locales*".

Para muchas ONG, la decisión de adoptar o no la CHS, y participar en sus opciones de autoevaluación, verificación o certificación, dependía de en qué medida se alineara con los procesos para cumplir con los requisitos existentes, ya fueran marcos legislativos u obligaciones de los donantes. De hecho, muchas organizaciones consultadas para este estudio señalaron con claridad la diferencia entre las exigencias externas de rendición de cuentas —la llamada "rendición de cuentas hacia arriba" en palabras de varios informantes— y la "rendición de cuentas hacia abajo" hacia las comunidades.

El equilibrio frente a las elevadas demandas de los donantes obliga a las ONG a decidir dónde y cómo invertir su tiempo y recursos. Sin un mayor reconocimiento por parte de los donantes, incluyendo un acceso más sencillo a financiación, la adopción formal de la CHS y la participación en procesos de verificación sigue siendo una decisión difícil para algunas organizaciones. Otras señalaban la existencia de marcos de control de calidad nacionales e internacionales que les otorgaban un mayor reconocimiento entre sus bases sociales y financiadores internos. En esos casos, invertir en alinearse con otro sistema como el CHS se percibía como un desafío, a pesar del alto grado de solapamiento con la mayoría de los marcos, incluidas las exigencias de debida diligencia de los donantes.

Para 2024, más de 280 organizaciones se habían comprometido formalmente con la CHS, alrededor de 60 se han sometido a verificación o certificación a través de HQAI. Aproximadamente, el 27% de ellas son ONG locales o nacionales, algunas de las cuales han sido apoyadas a través del Fondo de Facilitación gestionado por HQAI con apoyo de algunos donantes.[23] Juntas, las organizaciones que adoptaron la CHS, informaron haber alcanzado a unos 30 millones de personas al año y movilizado más de 2.000 millones de dólares en financiación humanitaria[24]. Estas cifras refuerzan que las organizaciones que aplican la CHS y se someten a verificación externa representan una parte significativa de la programación humanitaria global. Sumando los esfuerzos de otras ONG que han adoptado políticas y prácticas de rendición de cuentas inspiradas o alineadas con la CHS, está claro que este grupo ha hecho grandes avances a lo largo de los últimos diez años.

Rendición de cuentas en el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja

Dentro del Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, la rendición de cuentas centrada en las personas siempre ha estado integrada en su enfoque. La red global de voluntariado de la Cruz Roja y la Media Luna Roja a nivel comunitario, combinada con el alcance y la capacidad de influencia del CICR y de la FICR, otorga al Movimiento una experiencia única y de largo recorrido en el trabajo con personas en situación de crisis. La adopción de los Principios Fundamentales en 1965, el Código de Conducta de 1994 y el papel de la FICR en el establecimiento de los Estándares Esfera en 1997, son ejemplos de cómo el Movimiento ha estado con frecuencia a la vanguardia de los esfuerzos de rendición de cuentas en el sector. Sin embargo, desde entonces, los avances han sido desiguales, con diferentes niveles de comprensión y compromiso entre el CICR, la FICR y las Sociedades Nacionales.

Un paso significativo se dio con la adopción de la resolución sobre Participación Comunitaria y Rendición de Cuentas (CEA) a nivel de todo el Movimiento, aprobada por el Consejo de Delegados en 2019, que estableció un marco político común para garantizar que la rendición de cuentas centrada en las personas fuese prioritaria en los programas y operaciones del Movimiento[25].

23 HQAI. (2024). Informe Anual 2024. Ginebra: HQAI.
24 Alianza CHS. (2024). Datos de impacto y membresía de la Alianza CHS.
25 International Red Cross and Red Crescent Movement. (2019). Resolution 5: Community Engagement and Accountability (CEA), Council of Delegates. Enlace.

El CICR formalizó en 2019 su Marco para la Rendición de Cuentas hacia las Personas Afectadas, comprometiéndose a integrar mecanismos de intercambio de información, participación y retroalimentación y denuncias seguras en todos sus programas. En 2022, el CICR informó que más de 80 delegaciones de todo el mundo habían puesto en funcionamiento sistemas de información y que se había establecido una unidad de asistencia técnica para la AAP en Ginebra con puntos focales en las delegaciones de país, así como una encuesta global anual para recolectar cómo se aplican en los programas[26]. Se destacaron avances en la integración de la retroalimentación en los programas de protección y una mayor sensibilización del personal sobre las obligaciones de salvaguarda y PSEA. Los centros de llamadas comunitarios en varios contextos operativos son un ejemplo de cómo se han puesto en práctica los compromisos de rendición de cuentas. No obstante, la adopción ha sido desigual, con dificultades para garantizar un seguimiento sistemático y adaptar los procesos en contextos altamente inseguros o con fuertes restricciones políticas[27].

Para la FICR, la participación comunitaria y la rendición de cuentas se han convertido en un pilar central de su enfoque operativo. A partir de 2016, se implementaron un conjunto de herramientas y un paquete de orientación para la participación y rendición de cuentas de la comunidad (CEA), siendo ahora un requisito estándar en las operaciones de DREF, llamamientos de emergencia y planificación de contingencias. Los indicadores de CEA están integrados en el sistema de gestión basada en resultados de la FICR y están explícitamente vinculados a la PSEA y a los mecanismos de acción anticipatoria, como el financiamiento basado en pronósticos[28].

La FICR también ha establecido un sistema interno de autoevaluación, verificación y certificación para las Sociedades Nacionales miembros, el OCAC (*Organisational Capacity Assessment and Certification*), que incorpora algunos elementos de rendición de cuentas. Sin embargo, su alcance y uso han sido relativamente limitados y, para muchos actores externos, no ofrece el mismo nivel de independencia y garantía que mecanismos de auditoría externos como HQAI. Paralelamente, la FICR está desarrollando un sistema interno de gestión de la calidad y la rendición de cuentas para garantizar que las operaciones cumplan puntos de referencia alineados con los elementos clave de la CHS.

Sin embargo, varios informantes clave reconocieron que la integración de la rendición de cuentas en la práctica seguía siendo difícil: "*Ha llevado años hacer de la rendición de cuentas una parte estándar de nuestras operaciones, pero la realidad es que muchos equipos de programas todavía la ven como un 'complemento.*'" Otro ha matizado, "*Trabajamos constantemente para que forme parte de la planificación y la toma de decisiones, no solo una función de comunicación*". La inversión en el desarrollo de herramientas y orientación no siempre ha resultado en cambios: "*Incluso cuando existe orientación, la dificultad es convencer a los gerentes operativos de que la rendición de cuentas no los está frenando. En emergencias, la rapidez lo es todo, y la participación y la rendición de cuentas a la comunidad todavía se perciben con demasiada frecuencia como algo opcional en lugar de integral*".

26 ICRC. (2019). Framework for Accountability to Affected People. Geneva: ICRC. Enlace.
27 ICRC. (2022). Annual Report 2022. Geneva: ICRC. Enlace.
28 IFRC. (2021). Community Engagement and Accountability Toolkit. Geneva: IFRC. Enlace.

Varias Sociedades Nacionales también han adoptado medidas importantes. La Cruz Roja Danesa obtuvo la certificación de CHS en 2018 y 2020, utilizando el proceso de auditoría para fortalecer los mecanismos de queja, la rendición de cuentas de los socios y la gestión de riesgos[29]. La Cruz Roja Británica, como miembro del *Disasters Emergency Committee* (DEC), está obligada a alinear su marco de rendición de cuentas con el CHS e informar en consonancia con los demás miembros del DEC.[30] En 2025, la Cruz Roja Hondureña se convirtió en la primera Sociedad Nacional Latinoamericana en lograr la certificación CHS a través de HQAI, con el apoyo del Fondo de Facilitación[31].

La Cruz Roja Española ha integrado la rendición de cuentas tanto en sus programas nacionales como en sus respuestas humanitarias internacionales. "*Para nosotros, la rendición de cuentas está ligada a la proximidad, a estar presentes y escuchar a las comunidades, no solo en emergencias internacionales sino también en el trabajo social dentro de España*".

En conjunto, estos esfuerzos muestran que, si bien el Movimiento no ha adoptado sistemáticamente la CHS como un estándar unificador, ha desarrollado marcos complementarios que se alinean cada vez más con la rendición de cuentas centrada en las personas. Un número creciente de Sociedades Nacionales también está complementando los enfoques internos con la verificación externa, lo que indica un cambio hacia una mayor apertura y comparabilidad con el resto del sector humanitario.

La rendición de cuentas en el sistema de las Naciones Unidas y esfuerzos colectivos sectoriales

Para las agencias de la ONU, la rendición de cuentas a las personas afectadas ha sido durante mucho tiempo un principio declarado, pero rara vez se trata como una prioridad estratégica de liderazgo. Las agencias de la ONU movilizan la mayor parte de la financiación humanitaria, pero brindan la mayor parte de la asistencia a través de ONG y socias locales. En la práctica, la participación, el intercambio de información y los mecanismos de quejas y retroalimentación (CFM) se establecen con frecuencia en los marcos de políticas, pero la responsabilidad de la implementación a menudo se delega en las organizaciones socias que implementan la mayoría de los proyectos. Otros elementos de la rendición de cuentas, como se describe en los Compromisos de la CHS, se han convertido en gran medida en requisitos de diligencia debida y cumplimiento impuestos a los socios. En las entrevistas se describió esto de manera consistente como un "*ejercicio de marcar casillas*", lejos del cambio fundamental en la cultura y los sistemas que se supone que representa la rendición de cuentas.

29 CHS Alliance. (2022). Humanitarian Accountability Report 2022, case study on Danish Red Cross. Enlace.
30 DEC. (2016). Accountability Framework. London: DEC. Enlace.
31 HQAI. (2025). Press release: Honduran Red Cross achieves CHS certification. Enlace.

Como se señaló anteriormente, el IASC emitió los Compromisos sobre la CAAP en 2011 y los revisó en 2017, para hacer referencia a la CHS y PSEA. Sin embargo, la adopción fue lenta: la mayoría de las agencias solo desarrollaron marcos de rendición de cuentas, crearon unidades dedicadas al AAP y desplegaron formaciones a partir de 2016, bajo la presión de los donantes. Aunque los marcos se han multiplicado, la integración en la planificación, los programas y los sistemas de desempeño ha sido gradual y desigual[32].

Ha habido progresos, pero ha tomado casi una década en lograr avances sustanciales. UNICEF ha integrado la rendición de cuentas en sus Compromisos Básicos para la Infancia en la Acción Humanitaria (CCC, 2019), incorporándola en la capacitación en gestión basada en los resultados y la planificación de programas por países[33]. Una evaluación de 2022 encontró que la mayoría de las oficinas en los países contaban con CFM, aunque la retroalimentación no siempre era analizada ni utilizada de manera sistemática[34]. El Programa Mundial de Alimentos (PMA) adoptó una Política de Protección y Rendición de Cuentas en 2020 y una Estrategia de Participación Comunitaria en 2023; para 2022, los CFM estaban operativos en todas las oficinas de país, manejando millones de casos al año[35]. Sin embargo, la evaluación de políticas realizada en 2023 señaló que la rendición de cuentas aún no se integraba de manera consistente en el diseño del programa y la toma de decisiones[36]. El ACNUR publicó su Guía Operativa de Rendición de Cuentas en 2020, con revisiones que mostraban avances en la transversalización de la rendición de cuentas en los programas de protección, aunque limitada por la falta de recursos y de seguimiento uniforme[37]. La Organización Internacional para las Migraciones (OIM) hizo de la rendición de cuentas una prioridad institucional en la programación humanitaria y de desarrollo. Su evaluación externa de 2024 destacó nuevas estructuras y herramientas, pero también identificó brechas persistentes en los incentivos de liderazgo y el uso de retroalimentación para reorientar su trabajo[38].

A pesar de estos avances, las personas informantes subrayaron que el progreso a menudo ha sido lento y difícil de mantener. Uno señaló que "*recopilamos datos de percepción, pero cuando los fondos se destinan de manera estricta, la adaptación es mínima: se escucha, rara vez se corrige el rumbo*". Otra explicó que el desafío no era la ausencia de mecanismos, sino lo poco que influyen en la acción: "*Hemos invertido en estructuras de rendición de cuentas, pero aún no hemos descubierto cómo usar la retroalimentación para cambiar de rumbo sistemáticamente*". Otra persona entrevistada destacó que incluso cuando los

32 Inter-Agency Standing Committee. *Commitments on Accountability to Affected Populations* (2011); *Commitments on Accountability to Affected People and PSEA* (2017).

33 UNICEF. (2019). *Core Commitments for Children in Humanitarian Action*.
34 UNICEF. (2022). *Evaluation of Accountability to Affected Populations in UNICEF Humanitarian Action*.
35 WFP. (2022). *Annual Performance Report*. Annex VIII on CFMs.
36 WFP. (2023). *Evaluation of WFP's Protection and Accountability Policy*.
37 UNHCR. (2020). *Operational Guidance on Accountability to Affected People*.
38 IOM. (2024). *Evaluation of Accountability to Affected Populations at IOM*.

CFM están muy extendidos, su potencial sigue estando infrautilizado: "*Los CFM existen en todas las oficinas de país, pero con demasiada frecuencia se consideran herramientas de presentación de informes en lugar de insumos para la toma de decisiones*". Finalmente, varios señalaron la fragilidad de estos esfuerzos sin un liderazgo sostenido: "*Las políticas están ahí, pero sin el apoyo del liderazgo y la integración en los marcos de resultados, sigue siendo frágil*".

A nivel colectivo, la Oficina de las Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA) ha logrado avances significativos en la integración de la rendición de cuentas en las evaluaciones, la planificación y los mecanismos de financiación humanitaria. Los Planes de Respuesta Humanitaria (HRP, por sus siglas en inglés) ahora requieren evidencia

de consulta con las personas afectadas, y se espera que los Equipos Humanitarios de País (HCT) desarrollen estrategias colectivas de rendición de cuentas. Los mecanismos interinstitucionales de quejas y retroalimentación (CBCM) y las plataformas comunes de retroalimentación, como las de Bangladesh, han demostrado el valor añadido de los enfoques compartidos. Sin embargo, los críticos señalan que las agencias han invertido mucho en desarrollar plataformas técnicas complejas para recoger retroalimentación, descuidando la inversión en capacidades locales y nacionales o en el análisis y la actuación sobre los datos recopilados[39].

Las reformas de financiación también han reforzado la rendición de cuentas: el Gran Pacto elevó la participación y la localización, mientras que los mecanismos de financiamiento mancomunado como el CERF y los fondos mancomunados basados en país (CBPF, por sus siglas en inglés) requieren cada vez más que las socias demuestren la realización de consultas a la comunidad[40]. El crecimiento de los programas de transferencias de efectivo también ha ampliado las oportunidades de retroalimentación y de elección a gran escala[41].

A pesar de estas reformas, los compromisos de localización a menudo se han reducido a rastrear los flujos de financiación en lugar de abordar los desequilibrios de poder. El estudio sobre la *Localización en la Acción Humanitaria Española* del IECAH (2025) señala que "la localización no se trata solo de transferir recursos, sino de redistribuir el poder en el sistema humanitario" [42]. Las ONG nacionales entrevistadas señalaron la persistencia de jerarquías en los espacios de coordinación: "*Aunque estemos en la mesa, las decisiones ya están tomadas*"[43]. Estos hallazgos se hacen eco de otros análisis, incluida la Revisión Independiente del Gran Pacto de 2023 y el *State of the Humanitarian System 2022* de ALNAP, que concluyen que la localización sigue enmarcada en modelos de subcontratación, en lugar de un verdadero traspaso de autoridad en la toma de decisiones o de una distribución compartida de los riesgos[44].

39 OCHA. (2016). *IASC Humanitarian Response Monitoring Guidance*.
40 Holloway, K. et al. (2020). *Implementing collective accountability to affected populations: Ways forward in operational contexts*. ODI/HPG.
41 OCHA. (2020). *Country-Based Pooled Funds: Global Annual Report*.
42 IECAH. (2025). *Localización en la acción humanitaria española: avances y límites de implementación*, pp. 7, 34;
43 Ibid
44 Grand Bargain Independent Review (2023); ALNAP (2022). *SOHS*.

Los gobiernos donantes humanitarios

Los gobiernos donantes han sido fundamentales para la evolución de la rendición de cuentas en el sistema humanitario. A pesar de los desafíos para cumplir con sus propios compromisos de rendición de cuentas en virtud de los Principios de Buena Donación Humanitaria (GHD, por sus siglas en inglés), como se destacó en estudios anteriores como el *Humanitarian Response Index* (HRI), han sido los primeros a la hora de apoyar iniciativas clave como HAP International o el Proyecto Esfera. Dinamarca, Suiza y Reino Unido proporcionaron una financiación inicial decisiva para el desarrollo de CHS entre 2012 y 2014, y tanto Reino Unido como Estados Unidos financiaron posteriormente iniciativas de rendición de cuentas plurianuales a través de la Alianza CHS y otros actores relacionados[45].

Los donantes también fueron fundamentales para presionar a las ONG y a las agencias de la ONU para que desarrollaran marcos explícitos de rendición de cuentas. Como explicó una persona representante de una ONG: "*Fue realmente solo cuando los principales donantes comenzaron a pedir requisitos de rendición de cuentas que las agencias crearon unidades de AAP y empezaron a implementar formaciones*". Si bien esta presión fue importante, las evaluaciones y entrevistas con informantes clave confirman que, a menudo, se tradujo en marcos de cumplimiento y nuevas demandas en los informes, más que en un cambio sistémico.

Las ONG españolas destacaron que estos requisitos suelen ser demasiado complejos y rígidos. Una persona informante señaló: "*Los exigentes requisitos impuestos por los donantes, que incluyen capacidades técnicas y administrativas mínimas, dominio de idiomas foráneos y comprensión detallada de procedimientos complejos, suponen una barrera para muchas organizaciones locales*". Otro destacó la rigidez burocrática de los sistemas de donantes: "*Hay una falta de flexibilidad del entramado burocrático de los financiadores... el hecho de exigirles demasiada burocracia, especialmente en el marco de auditorías, supone desafíos tanto para las ONGI españolas como para los actores locales*."

El HRI ya había planteado preocupaciones similares hace más de una década. Sus ediciones 2008–2011 concluyeron que los donantes con frecuencia medían la rendición de cuentas en función del volumen de fondos desembolsados, mientras imponían a sus socios requisitos de reporte cada vez más complejos que minaban la flexibilidad y la capacidad de respuesta[46]. El Gran Pacto intentó simplificar y armonizar la presentación de informes, pero las revisiones muestran solo avances marginales, y la mayoría de los donantes conservan sus propios marcos de cumplimiento[47].

Los acontecimientos recientes muestran tanto oportunidades como contradicciones. Varios gobiernos donantes, en particular los miembros del CAD de la OCDE con presupuestos más modestos han ido más allá de las declaraciones de políticas para reconocer la verificación de CHS como parte de sus procesos de debida diligencia. El proyecto *From*

45 CHS Alliance (2014). The Development of the Core Humanitarian Standard. Geneva.
46 DARA (2011). Humanitarian Response Index 2011: Addressing the Humanitarian Financing Gap. Madrid: DARA.
47 Grand Bargain Independent Review (2023). Annual Independent Report.

Audit to Action (2024-2025) de Luxemburgo financia algunas auditorías de CHS de HQAI y los planes de mejora para ONG, diseñados explícitamente para reducir las barreras para los actores locales y nacionales[48]. El proyecto piloto "*Bridge Audit*" de la DG ECHO permite que los informes de auditoría de la CHS cubran hasta el 80% de los requisitos ex ante, con una potencial reducción de la duplicación y los costos para las ONG[49].

La Agencia de Cooperación del Reino Unido (FCDO, por sus siglas en inglés) aceptó formalmente la certificación de ONG internacionales por parte de HQAI para cumplir con los requisitos de debida diligencia, un hito en la alineación de la rendición de cuentas centrada en las personas con la gestión del riesgo por parte de los donantes[50]. Como dijo una persona entrevistada: "*Este reconocimiento no se trata de reducir los estándares. Se trata de reducir la duplicación, hacer que la rendición de cuentas sea accesible para las organizaciones más pequeñas y demostrar que la CHS puede servir tanto a los donantes como a las comunidades*".

48 HQAI (2025). Luxembourg A2A – From Audit to Action, Project Brief. Geneva.
49 HQAI & DG ECHO (2025). Bridge Audit Pilot Report. Geneva/Brussels.
50 FCDO (2025). FCDO Recognises CHS Certification for Due Diligence Requirements. London.

Tabla 2. Reconocimiento y uso de la CHS por gobiernos y donantes públicos.

Actor (país / organismo)	Tipo de actor	Reconocida en políticas/ estrategias	Apoya verificación CHS	Exige verificación CHS
Dinamarca (DANIDA / DERF)	Gobierno / donante público	Sí	Sí	No (la utiliza como vía rápida / referencia)
Comisión Europea – DG ECHO	Organismo internacional / donante público	Sí	Sí (la incorpora en diligencia debida)	No (explora usos, no universal)
Alemania – GFFO	Gobierno / donante público	Sí	Sí (acepta las 3 opciones)	No directamente
Irlanda – Irish Aid	Gobierno / donante público	Sí	Sí	Sí (como condición de elegibilidad)
Luxemburgo – MAE	Gobierno / donante público	Sí	Sí	Sí (certificación para ser elegible)
Suecia – MAE	Gobierno / donante público	Sí	Sí (cofinancia certificación)	No (fomenta, pero no obliga)
Reino Unido – FCDO	Gobierno / donante público	Sí	Sí (uso en diligencia debida y PSEAH)	No (ofrece procesos simplificados)
Austria – MAE	Gobierno / donante público	Sí	De forma general (sin requisitos específicos)	No
Noruega – MAE	Gobierno / donante público	Sí (principios humanitarios)	Sí (acepta 'passporting')	No
España – MAEC/ AECID y CCAA	Gobiernos / donantes públicos	Sí (Estrategia de Acción Humanitaria y marcos autonómicos)	Reconoce, pero sin mecanismos específicos to-davía	No
Suiza – MAE / COSUDE	Gobierno / donante público	Sí (apoyo político y financiero)	Sí (financia HQAI y la CHS)	No de forma sistemática
Estados Unidos – PRM / USAID	Gobierno / donante público	Sí (en directrices sectoriales)	Reconoce como estándar relevante	No

Fuente: Elaboración propia adaptado de CHS Alliance y HQAI[51].

51 Ver en: https://d1h79zlghft2zs.cloudfront.net/uploads/2024/09/Table-CHS-External-Recognition-2025-11-06.pdf

Si bien ha habido avances, la falta de coherencia entre la comunidad de donantes ha producido fragmentación en vez de convergencia. En lugar de consolidarse en torno a la CHS como un marco universal, los donantes continúan financiando múltiples iniciativas (salvaguarda, PSEA, participación, localización, mecanismos de retroalimentación), cada una con sus propias perspectivas, requisitos y sistemas de informes. Como reflexionó un representante de una ONG: "*Cada donante sigue queriendo algo diferente: la CHS podría haber sido el referente común, pero en su lugar seguimos atrapados en sistemas paralelos*".

Finalmente, aunque los donantes exigen rendición de cuentas y transparencia a sus socios, se han mostrado reacios a someterse al mismo escrutinio. El HRI intentó medir la rendición de cuentas y el desempeño de los donantes de 2007 a 2012, pero estos se resistieron al ejercicio, dejando al sector sin una evaluación independiente. Hoy en día, aunque muchos apoyan una auditoría independiente de HQAI para las ONG (junto con auditorías financieras y de otro tipo), pocos donantes aceptan una verificación independiente para determinar si sus propias prácticas de financiación fortalecen la rendición de cuentas hacia las personas afectadas. Como comentó un informante de una ONG: "*La rendición de cuentas de los donantes sigue dirigida hacia arriba, a sus parlamentos y contribuyentes. Rara vez se traduce en rendición de cuentas hacia la gente que recibe la ayuda*."

Al mismo tiempo, es importante reconocer que estas limitaciones no se explican solo por falta de voluntad individual, sino por los propios marcos de rendición de cuentas de los gobiernos donantes. Sus principales obligaciones se dirigen hacia parlamentos, tribunales de cuentas, medios de comunicación y contribuyentes, lo que genera fuertes incentivos a priorizar la gestión del riesgo reputacional y financiero por encima de la rendición de cuentas hacia las personas que reciben la ayuda. Esto se traduce en controles procedimentales estrictos, baja tolerancia al riesgo, fragmentación de requisitos y ciclos de financiación cortos que, en la práctica, pueden socavar la flexibilidad, la participación y la capacidad de adaptación que exigen los marcos como la CHS[52].

La rendición de cuentas ante las autoridades gubernamentales nacionales y locales

Las organizaciones humanitarias a menudo citan el Derecho Internacional Humanitario (DIH) para enfatizar la responsabilidad primordial de los Estados de proteger a la población civil y satisfacer las necesidades de las poblaciones afectadas por conflictos y desastres[53]. Esta obligación se extiende a través de las crisis humanitarias, lo que convierte a los gobiernos en actores indispensables en la rendición de cuentas, ya sea a través de políticas nacionales, sistemas de protección civil o autoridades municipales. Sin embargo, como han demostrado muchos conflictos y crisis, los Estados a menudo no cumplen con estas responsabilidades, dejando graves brechas de rendición de cuentas que los actores internacionales no pueden llenar por sí solos, y contribuyendo a la desconfianza entre los actores humanitarios y los gobiernos.

52 Véase, por ejemplo, DARA. (2008–2011). *Humanitarian Response Index (HRI) 2008, 2009, 2010, 2011*. Madrid: DARA, y ALNAP. (2022). *The State of the Humanitarian System 2022*. London: ALNAP/ODI.
53 ICRC (2018). *International Humanitarian Law and the Protection of Civilians*. Geneva.

Al mismo tiempo, las autoridades gubernamentales pueden ser aliadas importantes para incorporar la rendición de cuentas centrada en las personas en las instituciones públicas y la prestación de servicios, especialmente en sectores donde también intervienen las organizaciones humanitarias: salud pública, agua y saneamiento, educación, protección social y otros. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en particular el ODS 16, exige "instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles", mientras que el Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres (RRD) (2015-2030) refuerza la importancia de la participación, el intercambio de información y la transparencia en la reducción de los riesgos de desastres[54]. Juntos, estos marcos mundiales alientan a los Estados a fortalecer sus capacidades para adoptar enfoques centrados en las personas no solo para los programas existentes, sino también en la RRD, la preparación y la respuesta cuando ocurre una crisis.

Algunas iniciativas regionales muestran cómo los gobiernos se están comprometiendo con los estándares de rendición de cuentas. Un organismo regional de coordinación de la gestión de desastres en Centroamérica, CEPREDENAC, encargó en 2022 un estudio para evaluar la alineación de los sistemas nacionales y regionales de protección civil y RRD con la CHS[55]. El estudio encontró que, si bien la rendición de cuentas a menudo se interpretaba de manera estricta como informes financieros, ya existían fuertes elementos de participación, equidad de género y descentralización en las políticas nacionales. Entre las recomendaciones se incluía la integración de los principios de la CHS de manera más explícita en los sistemas gubernamentales. Como observó una persona representante de una ONG española: *"El trabajo con CEPREDENAC demuestra que los gobiernos pueden apropiarse de marcos como la CHS, siempre que se traduzcan en herramientas prácticas y en indicadores que ellos mismos puedan usar"*.

Han surgido iniciativas comparables en otros lugares. En Ucrania, Hungría, Eslovaquia, Rumanía y Turquía, UNICEF ha puesto a prueba un Marco de Rendición de Cuentas Municipal (2024), que incorpora mecanismos de retroalimentación, participación y gobernanza inclusiva en la respuesta a las personas refugiadas y a la prestación de servicios públicos[56]. En el Pacífico, el programa CDAC-PNUD-PNG-Aus (2022) en Papúa Nueva Guinea capacitó a gerentes de servicios públicos y organizaciones locales en comunicación, participación comunitaria y rendición de cuentas, utilizando la CHS como guía. Mientras, municipios en Fiyi pusieron a prueba enfoques participativos vinculando la preparación para ciclones, la comunicación de riesgos y los sistemas de rendición de cuentas[57]. La OIM y la FAO también trabajan en estrecha colaboración con los gobiernos y las autoridades locales como parte de su trabajo, tendiendo un puente entre la ayuda humanitaria y el desarrollo.

54 United Nations (2015). *Sustainable Development Goal 16*; UNDRR (2015). *Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015–2030*.
55 CEPREDENAC (2022). *Reporte sobre la alineación de los sistemas nacionales y regionales de protección civil y gestión de riesgos con el Estándar Humanitario Esencial (CHS)*.
56 UNICEF (2024). *Municipal Accountability Framework*. Geneva: UNICEF ECARO.
57 CDAC Network, UNDP & PNGAus Partnership (2022). *Strengthening communication, community engagement and accountability capacity in Papua New Guinea*; CDAC Network (2022). *Accountability and Communication in the Pacific: Fiji case study.*

La cooperación española también ha invertido en el fortalecimiento de la rendición de cuentas a través de los sistemas de protección civil y la RRD. La AECID ha apoyado alianzas con organizaciones regionales como CEPREDENAC, así como la cooperación bilateral con países de América Latina y el Caribe para mejorar los sistemas de alerta temprana, la participación de la comunidad en la preparación y las políticas inclusivas de gestión del riesgo de desastres[58]. Esto refleja un enfoque más amplio en el que la rendición de cuentas no se trata solo de proyectos humanitarios, sino también de que las instituciones estatales respondan a los ciudadanos.

Pero, como observaron varios informantes, este trabajo también depende de la voluntad política de adoptar enfoques centrados en las personas. Como explicó una persona entrevistada representante de una ONG española: *"Si queremos avanzar en localización, hay que invertir también en capacidades de protección civil y salud pública, para que los Estados rindan cuentas directamente a su población"*. Otras personas advirtieron sobre el riesgo de una adopción superficial de una retórica centrada en las personas sin cambios sustanciales en la forma en que las autoridades interactúan con los ciudadanos. *"Tenemos estructuras de retroalimentación, pero el desafío sigue siendo que los gobiernos las usen para tomar decisiones, no solo como otro informe"*.

Las ONG españolas destacaron además la importancia de apoyar a las instituciones públicas como parte de la localización. Un representante explicó: *"La rendición de cuentas no puede ser solo de las ONG hacia las comunidades; también tiene que ser de los gobiernos hacia sus ciudadanos, y ahí es donde el apoyo internacional puede marcar la diferencia*." Otra agregó: *"Trabajar con los municipios permite construir relaciones de confianza, pero también exige que seamos transparentes con ellos y que ellos lo sean con su población"*.

En conjunto, estas medidas han hecho que la rendición de cuentas sea más visible y concreta en todo el sistema humanitario. La rendición de cuentas ya no se trata como opcional o periférica, pero la aplicación coherente sigue siendo difícil de alcanzar. En muchos casos, la rendición de cuentas todavía se reduce a CFM meramente mecanicistas, mientras que el cambio más profundo previsto en la CHS, hacia organizaciones gobernadas y administradas sistemáticamente de manera que permitan a las personas influir en las decisiones, no se ha materializado. El hecho de que los organismos de las Naciones Unidas y el Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja no adopten y utilicen la CHS como marco unificador se destaca como una brecha crítica: mientras que las ONG, los donantes y algunas Sociedades Nacionales de la Cruz Roja se han comprometido con la verificación y certificación de la CHS, la mayoría de los organismos de las Naciones Unidas, la FICR y el CICR siguen confiando en sus propios marcos. Esto ha perpetuado enfoques fragmentados y competitivos, socavando el potencial de la CHS para proporcionar un punto de referencia común y unas condiciones de juego más equitativas en todo el sector.

58 AECID (2024). *Informe sobre acción humanitaria y gestión de riesgos de desastres.* Madrid.

La revisión de CHS: una oportunidad para reimpulsar la rendición de cuentas

En 2015, Sezgin y Dijkzeul observaron que "la rendición de cuentas se define de manera deficiente e inconsistente en todas las organizaciones, y el término se usa en el discurso humanitario de una manera que con frecuencia carece de claridad"[59]. El lanzamiento de la CHS en 2014 y su implementación gradual contribuyeron en gran medida a abordar esta situación, influyendo de forma significativa en las políticas y en las prácticas en todo el sector.

Para 2024, la mayoría de las ONG internacionales tenían marcos formales de rendición de cuentas, muchos con personal dedicado a promover la participación y el compromiso con la comunidad, la retroalimentación y la protección en los programas. Como se observó durante las entrevistas "*Hubo una muy buena ola de organizaciones que pusieron sus marcos de AAP, realmente tratando de posicionar a las personas en el centro. Se convirtió en una prioridad en todo el sector, no solo en unos pocos campeones*".

A pesar de que la CHS es ampliamente reconocida como un marco valioso —unificando Esfera, HAP y *People in Aid* en un conjunto único de nueve compromisos de calidad y rendición de cuentas—, su potencial transformador no ha llegado a materializarse plenamente. Aunque numerosas ONG nacionales e internacionales, componentes del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, agencias de la ONU y gobiernos donantes han incorporado políticas y herramientas de rendición de cuentas, muchas de ellas directamente inspiradas en la CHS, la realidad es que el sector está aún muy lejos de lograr que las, aproximadamente, 5.000 organizaciones humanitarias existentes a nivel mundial compartan un compromiso y un entendimiento común de la rendición de cuentas[60].[1]

Durante la última década, la evidencia muestra que cuando las organizaciones adoptaron la CHS, se produjeron mejoras significativas. Las auditorías de HQAI y los datos de Alianza CHS confirman que las organizaciones certificadas mejoraron constantemente a lo largo de los ciclos de auditoría, particularmente en los compromisos más desafiantes, como el manejo de quejas y las competencias del personal[61].

La revisión de la CHS (2022-2024) fue una oportunidad única para hacer un balance del progreso, abordar las brechas persistentes y consolidar el aprendizaje para garantizar que la Norma siguiera siendo relevante y útil para impulsar el cambio. Más de 4.000 personas de más de 90 países participaron en el proceso participativo, incluidas representantes de ONG, donantes, agencias de la ONU, gobiernos y comunidades en situación de vulnerabilidad y crisis[62].

59 Sezgin, Z., & Dijkzeul, D. (2015). *The New Humanitarians in International Practice: Emerging actors and contested principles*. Routledge.
60 ALNAP (2022), *The State of the Humanitarian System 2022*. ALNAP estima que existen alrededor de 5.000 agencias u organizaciones humanitarias a nivel mundial.
61 HQAI. (2024). *Annual Report 2024*. Geneva.
62 CHS Alliance. (2024). *CHS Revision Consultation Report*. Geneva.

Las ONG españolas participaron activamente en el proceso de revisión, ayudando a compensar el sesgo, a menudo *anglo céntrico*, que se observa en la mayoría de los debates políticos en el sector humanitario. IECAH organizó varios eventos de consulta con el apoyo de la AECID, que permitieron a las y los participantes revisar la versión de 2014 de la CHS, identificar fortalezas y brechas, y proponer textos alternativos. Un evento similar fue organizado por la Universidad de Deusto y eLankidetza, la Agencia Vasca de Cooperación y Solidaridad. Muchas ONG españolas también participaron en otros eventos de revisión, canalizando sus comentarios y sugerencias a través de sus redes internacionales.

La AECID también proporcionó fondos para apoyar estudios de caso a nivel nacional y talleres de revisión regionales, lo que permitió un mayor compromiso y participación de las personas afectadas por las crisis, así como de los actores locales, nacionales e internacionales que a menudo quedan excluidos de estas discusiones. Como ejemplo, el estudio de caso en Colombia confirmó la relevancia de la CHS original, pero también proporcionó recomendaciones esenciales sobre cómo reorganizar los compromisos y requisitos para alinearse mejor con el contexto del país. Un taller regional en Panamá reunió a una amplia muestra representativa de participantes de organizaciones locales y nacionales, la Cruz Roja y la Media Luna Roja, agencias de la ONU y gobiernos de toda la región de América Latina para discutir y contribuir directamente sobre el borrador propuesto de la CHS revisada. La oportunidad de discutir y proporcionar aportes sobre un borrador de texto en español no puede subestimarse. Muchas de las personas enfatizaron la importancia de la participación activa para dar forma a y co-crear la CHS, adaptadas al contexto local, nacional y regional, a diferencia de muchos otros documentos de políticas desarrollados e impuestos desde la sede en Ginebra, Nueva York o Londres.

Las personas afectadas por la crisis que participaron en las consultas destacaron la necesidad de que la Norma fuera más allá de los compromisos generales e influyera en cambios tangibles en la práctica de la ayuda. Una persona representante de la comunidad del Líbano señaló que *"Siempre proporcionamos comentarios y expresamos lo que queremos, pero nada cambia realmente. Nos sentiremos escuchados cuando veamos que los programas cambian en función de nuestros comentarios"*[63]. En Colombia, un participante señaló: "*La CHS nos hace sentir que somos valorados, que somos importantes y que seremos tomados en consideración*"[64].

Los talleres regionales reforzaron la legitimidad de la CHS al mostrar que no fue impuesta desde fuera sino algo co-creada. En Panamá, los participantes apreciaron la accesibilidad del texto revisado: *"El nuevo borrador es muy sencillo y útil... ya que ayuda a proporcionar un marco ético claro para nuestro trabajo*[65]*."* En las entrevistas de este estudio, una persona representante de una ONG española se hizo eco de esto: *"La CHS nos ha servido como referencia común, pero aún falta que se convierta en una práctica viva, integrada en los sistemas de las organizaciones"*.

63 CHS Alliance. (2024). *Community Consultation Report: Lebanon*. Geneva.
64 CHS Alliance. (2024). *CHS Revision Consultation Report*. Geneva. Ibid
65 Ibid

La Norma actualizada mantiene la mayoría de los elementos de la CHS de 2014, pero pone más énfasis en lo que las personas y comunidades afectadas por crisis dijeron que eran prioridades para ellas. También proporciona un conjunto más simple de requisitos para permitir que las organizaciones de cualquier tamaño mejoren sus sistemas y programas, incrementando así la calidad, la eficacia y la rendición de cuentas en toda la organización y sus programas, y fomentando relaciones más equitativas con las personas y comunidades a las que pretenden apoyar. La amplia participación y compromiso de las personas y las comunidades, las organizaciones de ayuda y los gobiernos en la revisión y validación de la CHS actualizada envió un mensaje poderoso: la Norma sigue siendo un marco de rendición de cuentas valioso y relevante para el sector.

Cambios clave en la revisión de CHS de 2024

- Número reducido de requisitos: simplificado de la versión 2014 para que la norma sea más simple y fácil de aplicar para organizaciones de todos los tamaños.
- Mayor énfasis en las prioridades de las personas: compromisos adaptados directamente por lo que las personas afectadas por la crisis identificaron como más importantes durante las consultas.
- Mayor enfoque en la equidad y el poder: requisitos más claros sobre participación, inclusión y abordaje de las relaciones desiguales en la ayuda.
- Una mayor integración de la salvaguarda y la protección de la PSEA en todos los compromisos.
- Aplicabilidad más amplia: diseñado para su uso no solo por organizaciones humanitarias sino también por autoridades locales, instituciones públicas y actores del desarrollo.
- Orientación más práctica: lenguaje simplificado y vinculado a herramientas e indicadores para apoyar la aplicación en diversos contextos.

Fuente: CHS Alliance (Informe de consulta de revisión de 2024; Informe Anual 2024

La revisión también amplió el alcance de la CHS, con el interés de actores más allá del sector humanitario tradicional. Los grupos comunitarios, las autoridades locales y las instituciones públicas en contextos no humanitarios participaron en el proceso, reconociendo que la CHS es relevante para la preparación para desastres, la protección social y otros programas y servicios[66]. Este reconocimiento más amplio incluyó el interés de las autoridades gubernamentales de los países de rentas altas en adaptar y aplicar la CHS para fortalecer la calidad, la eficacia y la rendición de cuentas en los programas nacionales de protección social y gestión de desastres[67]. Como explicó una persona entrevistada: *"La revisión nos mostró que la CHS ya no se ve solo como una herramienta humanitaria. Los gobiernos y los actores del desarrollo ahora se preguntan cómo puede ayudarlos a*

66 CHS Alliance. (2024). *CHS Revision Consultation Report*. Geneva.
67 Ibid

fortalecer la rendición de cuentas a las personas a las que sirven". Esto refuerza la relevancia y el uso potencial de la CHS como punto de referencia para la rendición de cuentas centrada en las personas en diversos entornos y organizaciones. Esto es importante subrayar ya que fortalecer los nexos entre programas humanitarios y de cooperación al desarrollo sigue siendo prioridad largamente reconocida pero aún no realizada.

Los líderes sectoriales también subrayaron la importancia de la revisión. Una persona entrevistada describió la revisión como "*una oportunidad para devolver la coherencia a un sector donde la fragmentación se había afianzado, y para reafirmar la CHS como el marco único que puede aplicarse a todos los actores, grandes y pequeños*". Del mismo modo, otra

persona representante de una ONG destacó la oportunidad de fortalecer la verificación independiente: "*La revisión no se trataba solo de actualizar el texto, sino de reforzar la CHS como un marco que puede probarse, medirse y usarse como evidencia de cambio, tanto para las organizaciones como para los donantes*".

La revisión de la CHS dio una legitimidad y urgencia renovadas a la Norma. Confirmó que, a pesar de una década de progreso desigual, la CHS sigue siendo el único marco político común que puede definir, medir y promover de manera creíble la rendición de cuentas centrada en las personas en todo el sistema humanitario, basada en las perspectivas de las personas y las comunidades mismas, no en los debates políticos de la sede. Desde luego, ha servido para canalizar y promover una mayor conciencia y compromisos con una acción humanitaria centrada en las personas. Sin embargo, como muestra la siguiente sección, gran parte del progreso realizado está en grave riesgo.

CAPÍTULO 3: EL RESETEO HUMANITARIO: LOS RECORTES DE FONDOS Y LA REASIGNACIÓN DE PRIORIDADES CORREN EL RIESGO DE SOCAVAR LOS AVANCES LOGRADOS

El lanzamiento de la versión actualizada de la CHS en 2024 trajo un renovado sentido de optimismo para las personas defensoras y profesionales de la rendición de cuentas en todo el sector. Después de años de progreso constante, y también reveses, parecía que la rendición de cuentas centrada en las personas finalmente se estaba moviendo hacia un compromiso político más sustancial y una aplicación práctica más extendida en las organizaciones de ayuda. Esto se reflejó en cambios generalizados a nivel organizacional, junto con avances en la integración de los principios de rendición de cuentas y las buenas prácticas en los sistemas de planificación, monitoreo, gestión, presentación de informes y garantía de calidad. A nivel sectorial, los mecanismos colectivos de rendición de cuentas también ganaron fuerza, reforzando las responsabilidades interconectadas de todos los actores.

Sin embargo, en menos de un año después del lanzamiento de la CHS actualizada, el estado de ánimo optimista ha cambiado a uno de profunda preocupación. La financiación humanitaria cayó un 11% en 2024, antes de que se anunciaran recortes aún mayores en 2025. Según el *Informe Mundial sobre Asistencia Humanitaria 2025*, las contribuciones de los donantes públicos podrían disminuir entre un 34 y un 45 % en comparación con su pico de 2023, la contracción más pronunciada en dos décadas.

Informantes clave del estudio advirtieron repetidamente que las funciones de rendición de cuentas se encuentran entre las primeras en ser recortadas. *"Todo lo que no está directamente relacionado con la ejecución del programa está siendo cuestionado, y los puestos de rendición de cuentas se encuentran entre los primeros en desaparecer",* señaló una persona miembro del personal de la ONU. De igual modo, otra persona señaló que "*El personal y los presupuestos de rendición de cuentas son a menudo los primeros en ser recortados, pero sin ellos, corremos el riesgo de socavar la confianza en todo lo demás que hacemos*".

Esta preocupación fue compartida en todo el sector. "*Todavía no se prioriza cuando hay una crisis de financiación, cuando hay menos recursos*. Todavía tenemos que demostrar que no es opcional", observó otro informante. La Alianza CHS advirtió que los recortes afectan directamente la capacidad de los miembros para aplicar buenas prácticas de rendición de cuentas*: "Muchas organizaciones humanitarias actualmente no pueden acceder a fondos para entregar suministros médicos, alimentos y otra asistencia y protección. Las organizaciones humanitarias se han visto obligadas a pausar programas, cerrar oficinas y recortar personal*".

Como reflexionó una persona entrevistada, "*existe un peligro real de que la rendición de cuentas se vea como un lujo en esta crisis, cuando en realidad es la salvaguarda que garantiza que la ayuda siga siendo efectiva y basada en principios*". Otras ONG destacaron cómo se sienten los recortes a nivel comunitario. Una persona representante de una ONG

española explicó: "*Los recortes ponen en riesgo la confianza que hemos construido con las comunidades*". Esto se hace eco de los hallazgos más amplios de un informe anterior sobre el estado del sistema humanitario (2022) de ALNAP, que advirtió que las funciones de rendición de cuentas se tratan con demasiada frecuencia como "complementos" discrecionales en lugar de salvaguardias básicas de calidad y eficacia[68].

Otro ejemplo proviene del Grupo de Referencia sobre Discapacidad (DRG) del IASC, que expresó su preocupación de que las reducciones presupuestarias están socavando la rendición de cuentas de los actores de la ayuda para garantizar que los grupos particularmente vulnerables —las personas con discapacidad, estimadas en 16-30 % de las personas afectadas por crisis— tengan acceso seguro, inclusivo y equitativo a la asistencia. En una encuesta de 2025, el 75 % de los miembros informaron que los recortes ya estaban limitando el trabajo de inclusión de la discapacidad, mientras que el 95 % dijo que se habían reducido las actividades para eliminar las barreras de acceso para las personas con discapacidades[69].

La situación ha creado un estrés significativo para el personal que trabaja para fortalecer la rendición de cuentas, muchos de los cuales ven sus puestos en peligro, o programas cerrados abruptamente sin tiempo para explicar la situación a las comunidades o desarrollar planes de contingencia. Varias personas entrevistadas destacaron la ausencia de estrategias de salida seguras cuando los proyectos se reducen o se cierran, dejando a las comunidades sin información, participación en las decisiones o garantías de que se minimizarán los daños.

Al mismo tiempo, las reacciones al reseteo humanitario por parte de redes y grupos de trabajo —incluidos el *Task Team* de AAP del IASC, START Network y NEAR— han subrayado el riesgo de que se recorten funciones de apoyar la participación, comunicación con comunidades y protección y salvaguarda, especialmente PSEA. Sin embargo, la mayoría de estos posicionamientos se formulan en términos amplios - “priorizar la AAP” y “poner a las personas en el centro” - y rara vez proponen un marco común y operativo alrededor del cual reorganizar el sistema. Salvo referencias puntuales, prácticamente ninguna de estas intervenciones plantea de forma explícita la CHS como “bandera compartida” para orientar las decisiones difíciles sobre qué preservar, qué transformar y qué abandonar. En la práctica, esto contribuye a perpetuar el problema que este estudio identifica: una narrativa fuerte a nivel declarativo, pero con un vacío práctico a la hora de definir criterios concretos y verificables para evaluar si el reseteo refuerza o debilita la rendición de cuentas centrada en las personas.

68 ALNAP (2022). *The State of the Humanitarian System*, pp. 105–107.
69 https://disabilityreferencegroup.org/wp-content/uploads/2025/08/Key-messages-humanitarian-reset-DRG-July-2025.pdf

También hay que reconocer que esta situación no es solo el resultado de decisiones “desde arriba”. Como se discutió en capítulos anteriores, el propio campo de la rendición de cuentas —incluyendo a quienes han promovido la CHS y marcos afines— ha contribuido, a veces sin querer, a presentar la rendición de cuentas como un asunto técnico gestionado por especialistas y gestionado a través de actividades puntuales, o proyectos específicos. Cuando la rendición de cuentas se organiza principalmente a través de puestos dedicados y proyectos financiados de forma separada, se vuelve más vulnerable a los recortes: puede ser despedida o cancelada sin que cambien las reglas de juego que rigen la planificación, el diseño de programas, la asignación de recursos y la toma de decisiones.

El reseteo humanitario y la CHS: brechas y riesgos

El reseteo humanitario, enmarcado como una reconfiguración necesaria para adaptarse a la reducción de los recursos, corre el riesgo de relegar la rendición de cuentas una vez más a los márgenes. A menos que esté anclado en los principios humanitarios y en los compromisos de la CHS con la rendición de cuentas centrada en las personas, las reformas podrían reducir la ayuda a poco más que la distribución y "salvar vidas", en lugar de defender la dignidad, los derechos y la confianza.

La experiencia de la última década muestra el valor de la CHS como un marco coherente para las "4R" de la rendición de cuentas: proteger y promocionar los derechos, orientar los enfoques de gestión estratégicos y operativos basados en resultados, gestionar los riesgos y garantizar la calidad, y fomentar relaciones más equitativas con las partes interesadas. El personal directivo responsable del reseteo, ya sea a nivel sectorial o dentro de sus propias organizaciones, podría beneficiarse del uso de la CHS para garantizar que los procesos de reestructuración se realicen de manera responsable, y que la rendición de cuentas centrada en las personas siga siendo una prioridad en los resultados de estos procesos. En la práctica, esto implica tomar los compromisos de la CHS como punto de partida para formular preguntas concretas junto con las comunidades y otros actores clave sobre cómo organizar la acción humanitaria para lograr esas “4R” en cada contexto.

Tabla 3. Como se puede utilizar la CHS para orientar decisiones de reseteo y modelo futuro.

Compromiso CHS	Preguntas orientadoras para el reseteo y modelo futuro
Compromiso 1 – Información y participación significativa	¿Cómo quieren las personas, comunidades y actores locales participar en las decisiones sobre recortes, cierres o cambios de programas existentes y futuros? ¿Qué información quieren y necesitan para poder ejercer sus derechos de participar en las decisiones que les afectan?
Compromiso 2 – Diseño pertinente y basado en capacidades locales	¿Qué capacidades y redes locales ya existen y pueden liderar o sostener la respuesta si los actores internacionales se reducen? ¿Qué apoyo se necesita para que esas capacidades, incluidas capacidades para integrar y gestionar la rendición de cuentas centrada en las personas en sus programas, sean sostenibles y no dependan de actividades o proyectos puntuales?
Compromiso 3 – No causar daño y gestionar riesgos para las personas y el entorno	¿Qué riesgos adicionales se generan cuando se recortan o fusionan programas actuales y futuros (protección, acceso, tensiones sociales, impacto ambiental) ? ¿Cómo se implicará a las comunidades y actores locales y nacionales en identificar, priorizar y mitigar esos riesgos?
Compromiso 4 – Contribuir a la preparación y la resiliencia	¿Cómo pueden los cambios en la cartera de proyectos dejar a las comunidades mejor preparadas, no más expuestas? ¿Qué vínculos pueden establecerse con sistemas formales públicos (salud, protección civil, servicios sociales) e informales (redes de apoyo y grupos a nivel comunitario, etc.) para que la resiliencia no dependa solo de la ayuda internacional?
Compromiso 5 – Mecanismos de quejas y resolución de preocupaciones	¿Qué consideran las comunidades como uso adecuado o inadecuado de los recursos (por ejemplo, recortes, desvíos, favoritismos) y el comportamiento de los actores humanitarios? ¿Qué canales de queja y recurso consideran seguros y confiables en un contexto de recortes y salidas?
Compromiso 6 – Coordinación y asociaciones equitativas	¿Quién debería estar realmente “en la mesa” cuando se decide qué programas continúan o se transfieren? ¿Qué medidas se puede tomar ya para que las organizaciones locales tengan voz y voto efectiva en la definición de prioridades y en la asignación de fondos?
Compromiso 7 – Aprendizaje y mejora continua	¿Qué está diciendo la retroalimentación de las personas sobre las medidas de reseteo? ¿Cómo se documentan y comparten las lecciones sobre reducciones, transferencias y cierres responsables, para no repetir los mismos errores?
Compromiso 8 – Personal y voluntariado competente, bien gestionado y respetuoso	¿Qué mensajes y comportamientos del personal fortalecen o debilitan la confianza en momentos de recorte o cierre? ¿Cómo se protege al personal de primera línea frente a la presión de “hacer más con menos” sin sacrificar la ética ni la seguridad?
Compromiso 9 – Gestión ética y responsable de los recursos	¿Cómo deberían priorizarse los recursos limitados desde la perspectiva de las comunidades, no sólo de los donantes o sedes? ¿Qué perciben las personas como despilfarro, mala gestión o inequidad, y cómo puede corregirse?

CAPÍTULO 4: BARRERAS PARA LA INTEGRACIÓN DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS

A pesar de los avances en la última década, la rendición de cuentas sigue siendo desigual y frágil en todo el sistema humanitario. Las siguientes secciones destacan **cinco barreras persistentes** que han ralentizado el progreso. No son nuevas: la mayoría se han identificado en revisiones y evaluaciones anteriores, pero siguen sin resolverse, y, en algunos casos, se han visto reforzadas por las dinámicas actuales de financiación, gestión del riesgo y poder institucional. El reseteo humanitario amplifica los riesgos de que estas barreras se arraiguen aún más, pero también presenta una oportunidad crítica de forma más realista y colectiva: no tanto esperando cambios transformadores inmediatos, sino protegiendo los avances logrados, ajustando incentivos y aprovechando mejor los marcos existentes para orientar las decisiones difíciles que se avecinan.

Barrera 1: Falta de una narrativa clara y convincente para la rendición de cuentas

Una de las conclusiones más sorprendentes de este estudio es que, a pesar de una década de compromisos políticos e iniciativas prácticas, el sector humanitario sigue careciendo de una narrativa clara y convincente sobre la rendición de cuentas. En lugar de una visión unificadora, el término continúa usándose de manera ambigua: “rendir cuentas”, “dar cuentas”, “ser responsable ante”, a menudo sin claridad sobre quién rinde cuentas, ante quién y por qué. Como se recordó en secciones anteriores de este informe, la rendición de cuentas se ha definido de múltiples maneras, a veces contradictorias: hacia arriba a los donantes, hacia abajo hacia las personas afectadas y hacia adentro hacia el cumplimiento de reglas[70].

La falta de una narrativa clara en todo el sistema ha creado un desajuste profundo entre la retórica y la realidad. Hoy en día, casi todas las estrategias humanitarias, llamamientos o informes de donantes afirman que "las personas están en el centro" de la ayuda. Los líderes afirman rutinariamente que las agencias "escuchan" y "responden". Sin embargo, los sistemas continúan estructurados en torno a respuestas impulsadas por la oferta, el cumplimiento de los donantes y la gestión del desempeño interno, dejando estas frases vacías. Como dijo una persona miembro del personal de una ONG internacional: "*Todos decimos que ponemos a las personas en el centro, pero los sistemas aún están diseñados para cumplir con los requisitos de los donantes y la sede, no para responder a las prioridades de la comunidad*".

Esta fragilidad narrativa también se refleja en las recientes reacciones al reseteo humanitario. Diversas redes y grupos de trabajo insisten en que la AAP debe seguir siendo prioritaria, pero lo hacen recurriendo a los mismos eslóganes amplios, sin proponer un marco común que dé coherencia a la acción. En ausencia de una narrativa compartida que conecte principios, compromisos concretos —como los de la CHS— y cambios en la forma de tomar

70 Sezgin, Z. & Dijkzeul, D. (2015). *The humanitarian arena and accountability*. Disasters, 39(s2), S1–S7.

decisiones, la rendición de cuentas corre el riesgo de seguir siendo un lenguaje atractivo en documentos estratégicos, pero poco influyente en la práctica diaria y en las decisiones difíciles sobre recursos y prioridades.

Sin embargo, también es importante reconocer las responsabilidades de la propia "comunidad" de la rendición de cuentas. Buena parte de la comunidad que ha impulsado la CHS y las políticas de AAP —incluido el autor de este estudio— ha contribuido, a veces sin querer, a presentar la rendición de cuentas como un problema principalmente técnico, gestionable mediante herramientas, indicadores y proyectos financiables, más que como una cuestión política sobre quién toma decisiones, con qué legitimidad y quién asume las consecuencias. Al hacerlo, en ocasiones se ha alimentado la ilusión de que basta con "implementar" marcos como la CHS dentro de cada organización y vender esos esfuerzos a los donantes, sin confrontar directamente las estructuras de poder y los incentivos que hacen que la rendición de cuentas siga siendo débil y desigual.

Varias personas entrevistadas señalaron la existencia de una carencia más amplia para comunicar una visión clara de la rendición de cuentas. "*Hablamos de formularios de comentarios, centros de llamadas, buzones de quejas, pero esa no es una visión. Lo que nos falta es una historia sobre por qué la rendición de cuentas es importante para la confianza, la legitimidad y la credibilidad*". Otra persona entrevistada fue más allá: "*Seguimos pidiendo a las comunidades que participen, pero no hemos explicado por qué esto cambia el sistema o por qué los líderes deberían preocuparse. Falta la visión*". Una persona especialista en rendición de cuentas lo resumió así: "*Seguimos contando historias sobre mecanismos de retroalimentación, pero los líderes quieren saber por qué esto es importante para la legitimidad, la confianza, la supervivencia del sistema. No les hemos contado esa historia*".

Esto se ha visto agravado por la proliferación de iniciativas paralelas. En los últimos veinte años, el sector ha sido bombardeado con ciclos recurrentes de nuevas iniciativas y compromisos que pretendían mejorar el desempeño y la rendición de cuentas: la Reforma Humanitaria, la Agenda Transformadora, la "revolución de la participación" del Gran Pacto o los marcos PSEA del IASC. Cada uno aportó mayor visibilidad a la rendición de cuentas, pero también a más fragmentación: "Cada nuevo líder o crisis trae una nueva iniciativa. En lugar de construir un proceso de cambio coherente y a largo plazo, obtenemos ciclos cortos de eslóganes políticos que confunden el personal de campo y a las comunidades y compiten entre sí". Otras personas reflexionaron sobre cómo las agendas de reforma en competencia distrajeron la atención de la construcción de una visión coherente: "*El Gran Pacto, la localización, la participación, el nexo, el PSEA... Cada uno tiene sus propios campeones, sus propios grupos de trabajo. La rendición de cuentas se diluye en lugar de ser el hilo conductor*". Un representante de una ONG explicó: "*Necesitamos menos eslóganes y más coherencia. Si el CHS es la referencia, entonces alineemos todo con ella en lugar de reinventar la rueda*".

La CHS se concibió como un intento de superar esta dispersión, proporcionando un marco unificador para describir las buenas prácticas de rendición de cuentas desde la perspectiva de las personas y las comunidades, tal como se expresa en sus Nueve Compromisos. Si bien esto ayudó a crear conciencia y ofrecer un lenguaje común, demasiadas organizaciones han optado selectivamente por centrarse en algunos compromisos (participación, intercambio de información, comentarios y quejas, y PSEA) a expensas de otros, como una ayuda eficaz, eficiente y coordinada; la ejecución oportuna y receptiva de los programas; o la necesidad de contar con personal competente, respetuoso y bien gestionado: todas cosas que la gente espera de las organizaciones de ayuda.

Las organizaciones que han adoptado la CHS la han tratado como un compromiso a largo plazo para toda la organización. A diferencia de los eslóganes políticos vacíos, la CHS operacionaliza lo que significa "poner a las personas en el centro": vincular la rendición de cuentas con los derechos, los resultados, las relaciones y los riesgos (las "4R"). Este marco ha permitido a algunas organizaciones posicionar la rendición de cuentas no como un complemento opcional, sino como una obligación continua de demostrar, a través de evidencia, que las prioridades de las personas dan forma a la toma de decisiones.

Esto no significa que las numerosas iniciativas de rendición de cuentas desarrolladas en los últimos diez años no hayan contribuido a promoverla; más bien, muchas de ellas podrían reformularse de manera más explícita bajo el paraguas de la CHS para mostrar cómo contribuyen a satisfacer los derechos, necesidades y expectativas de las personas. Un ejemplo es el Plan de Divulgación de Mala Conducta (Misconduct Disclosure Scheme, o MDS por sus siglas en inglés), que es claramente una herramienta valiosa para la gestión de riesgos relacionados con la explotación sexual y abusos de poder, pero también se vincula directamente con los requisitos de los compromisos de la CHS relativos a no causar daño y a proteger a las personas frente a la explotación y el abuso sexual por parte de quienes trabajan en la ayuda. Posicionar iniciativas como el MDS dentro del marco de la CHS proporciona mayor claridad, coherencia y continuidad, en lugar de presentarlas como proyectos independientes.

Fundamentalmente, una narrativa convincente no implica elegir entre la rendición de cuentas a los donantes, los parlamentos o los contribuyentes y la rendición de cuentas a las personas afectadas. La CHS deja en claro que estos ámbitos son compatibles y se refuerzan mutuamente: cuando las organizaciones humanitarias pueden demostrar que cumplen regularmente con los puntos de referencia de calidad y rendición de cuentas y los compromisos con las personas, los donantes y financiadores pueden estar seguros de que los recursos que brindan están marcando la diferencia real. Como explicó una persona especialista en rendición de cuentas: "*La transparencia hacia los donantes y hacia las comunidades no son cosas distintas. La gente quiere exactamente lo mismo: saber que los recursos se usan bien, que hay integridad, y que se logran resultados que les importan*."

En resumen, la ausencia de una narrativa clara y compartida no es solo una cuestión de lenguaje; es una barrera que ha fragmentado los esfuerzos, debilitado el compromiso del liderazgo y confundido al personal y a los socios de primera línea. Una narrativa convincente que sitúe la rendición de cuentas como un elemento central de la dignidad, los derechos y la confianza, y basada en un marco unificador como la CHS, es esencial para que la rendición de cuentas se convierta en una piedra angular del reseteo y de las reformas futuras, en lugar de una víctima de la reducción financiera u otro eslogan pasajero para el sector.

Barrera 2: La rendición de cuentas se reduce a un ejercicio técnico, no a una filosofía estratégica

Una segunda barrera identificada a través de este estudio es el encuadre persistente de la rendición de cuentas como un conjunto de habilidades técnicas, en lugar de como una filosofía organizacional y una prioridad de liderazgo. Casi todas las agencias cuentan con políticas de rendición de cuentas, y muchas cuentan con especialistas en rendición de cuentas o participación comunitaria. Sin embargo, las entrevistas revelaron una percepción común de que estos roles se han aislado, dejando la rendición de cuentas desconectada del núcleo de la labor de las organizaciones humanitarias. "*AAP se convirtió en una lista de verificación, una casilla de verificación. Incluso con buenas intenciones, es absorbido por las estructuras de cumplimiento",* dijo un miembro del personal de la ONU*".* Otra persona entrevistada fue contundente*: "Garantizar que esté integrado en la organización, que no sea el trabajo de una sola persona, requiere la aceptación del liderazgo y un cambio completo de mentalidad*".

Varias personas entrevistadas relacionaron este problema con la falta de liderazgo para hacer que la rendición de cuentas sea estratégica: "*Todavía es algo que no se prioriza cuando hay una crisis de financiación, cuando hay menos recursos. Todavía tenemos que demostrar que no debería ser opcional*". Esto se hace eco de una crítica recurrente: los expertos en rendición de cuentas se han centrado en la creación de kits de herramientas y módulos de capacitación, pero no han desarrollado una narrativa convincente para movilizar al liderazgo o al personal de primera línea, ni han proporcionado orientación y apoyo simples y claros para ayudar a las partes interesadas a ver el valor de la rendición de cuentas como una aplicación de sentido común para mejorar los programas.

Durante el estudio también se señaló la proliferación de agendas de reforma superpuestas. "*Hemos tenido muchos grupos de trabajo diferentes... pero para ser honesto, se atascan en los procesos y no materializan los éxitos que deberían*". En otras entrevistas se llegó a la misma conclusión, advirtiendo sobre la "saturación de iniciativas" donde la rendición de cuentas se extiende a través de CAAP, PSEA, participación en el Gran Pacto, localización y otros llamados "temas transversales", sin un marco coherente para unificar la práctica. En lugar de la continuidad, la rendición de cuentas se ha presentado como una serie de eslóganes y actividades aisladas, a menudo renombrados con cada transición de liderazgo. Esto ha erosionado la claridad y la apropiación, especialmente a nivel nacional.

En el contexto del reseteo, esta barrera es particularmente aguda. Los procesos de reestructuración a menudo se dirigen a puestos técnicos "no básicos", y los expertos en rendición de cuentas suelen estar entre los primeros en irse. A menos que la rendición de cuentas se adopte como una responsabilidad de liderazgo y una visión y filosofía organizacional, corre el riesgo de ser desmantelada como una función técnica opcional o desechable. Si la rendición de cuentas continúa siendo tratada como una habilidad de nicho, en lugar de un elemento central para generar confianza, legitimidad y mejorar el desempeño, el reseteo perpetuará las debilidades existentes en lugar de corregirlas.

También conviene reconocer que la creación de puestos y unidades técnicas de AAP no fue en sí misma un error, sino una respuesta comprensible a escándalos de salvaguarda, presiones de donantes y demandas crecientes de gestión del riesgo reputacional. El problema surge cuando la rendición de cuentas queda confinada a esos equipos, sin integrarse en los sistemas de planificación, los marcos de resultados ni los procesos de toma de decisiones. En ese contexto, limitarse a pedir que se recuperen los puestos recortados, sin cuestionar por qué eran tan fácilmente prescindibles, corre el riesgo de reproducir el mismo patrón: una rendición de cuentas dependiente de especialistas que puede desaparecer con el próximo ciclo de recortes, en lugar de una responsabilidad compartida anclada en marcos como la CHS y en el liderazgo cotidiano de las organizaciones.

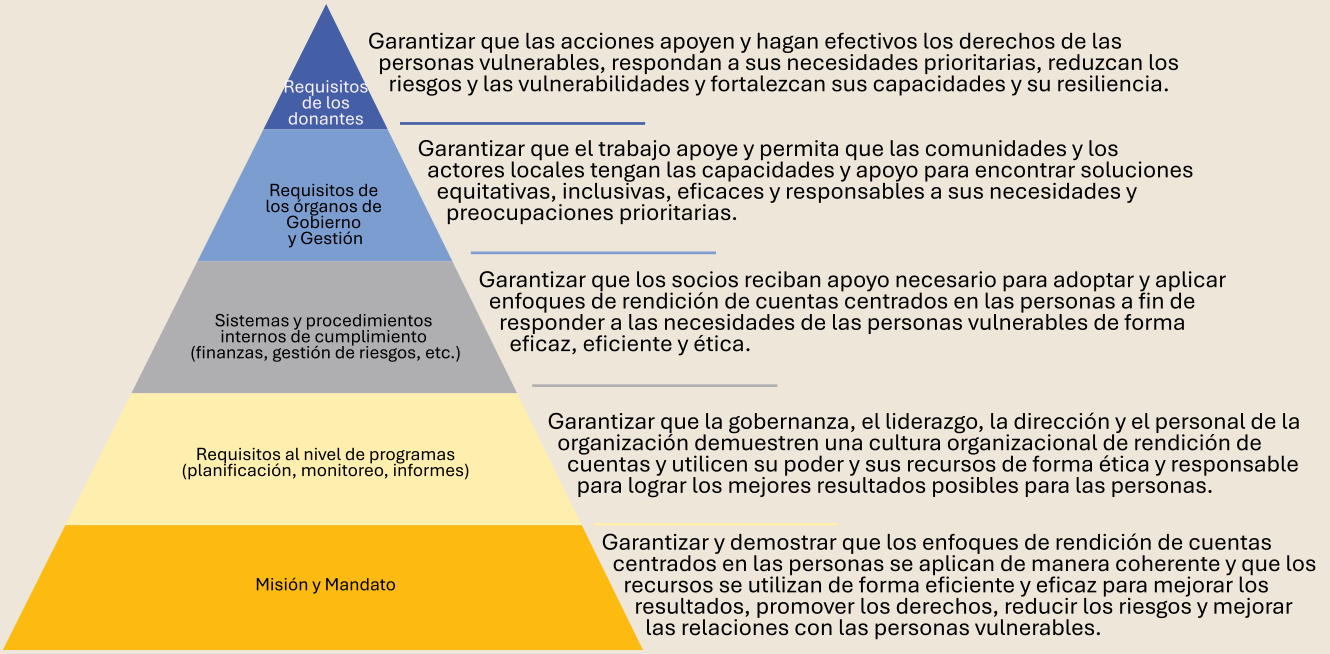
Barrera 3: Rendición de cuentas orientada al cumplimiento, no al aprendizaje y la mejora continuos

Para muchos donantes y agencias de la ONU, los "sistemas de rendición de cuentas" significan controles financieros, gestión de riesgos y auditorías de desempeño dirigidas hacia arriba. Como explicó una persona informante de la ONU, *"Cuando hablamos de sistemas de rendición de cuentas en la ONU, siempre se entiende como controles financieros y de gestión interna, no como un sistema para que las comunidades tengan voz"*.

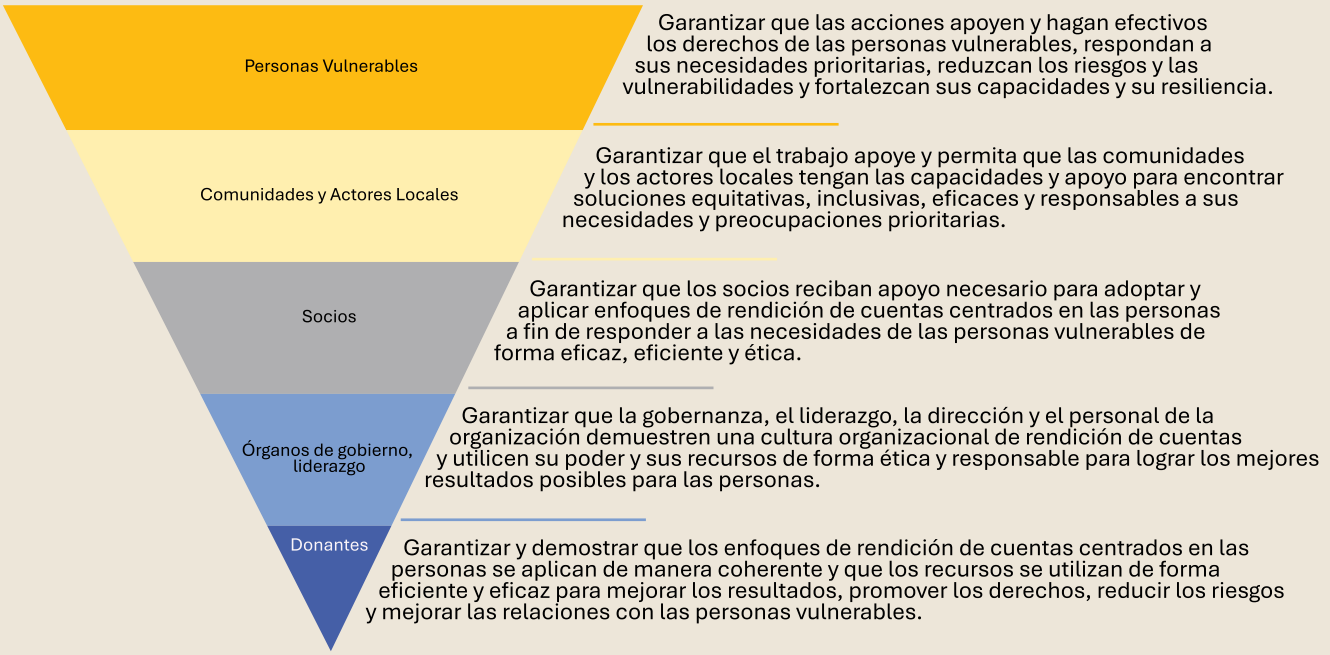
Estos marcos se imponen con frecuencia a las ONG y a las socias locales, de quienes se espera que cumplan con los requisitos múltiples y duplicados de los donantes sin la correspondiente inversión en el fortalecimiento de sus capacidades o en la distribución de riesgos. Una ONG española entrevistada lo describió sin rodeos: *"Los exigentes requisitos impuestos por los donantes crean una barrera para muchas organizaciones locales"*.

Informantes de diferentes organizaciones expresaron su frustración por esta "cultura de la lista de verificación": *"El sector está obsesionado con los indicadores de cumplimiento: cuántas capacitaciones, cuántos buzones de quejas. Nada de esto nos dice si la gente se siente escuchada o si los programas están mejorando"*. Otra persona añadía: *"Tratamos cada crisis como si fuera nueva. El aprendizaje no se consolida, no se comparte y las herramientas no se adaptan a diferentes contextos. La rendición de cuentas no sobrevive al ciclo del proyecto"*.

Figura 3. Sistemas de rendición de cuentas: ¿Centradas en cumplir con las expectativas y necesidades de las personas, o las de las instituciones?



SISTEMAS DE RENDICIÓN DE CUENTAS: ¿CENTRADA EN LAS NECESIDADES DE LAS PERSONAS O EN LAS NECESIDADES INSTITUCIONALES?



Fuente: Elaboración propia.

Como señaló un informante clave: *"Seguimos reciclando los mismos ejemplos de buenas prácticas — el Ébola, transferencias monetarias — pero eso no ayuda a un nuevo equipo frente a una inundación o un conflicto a saber cómo integrar la rendición de cuentas en su respuesta"*. Asimismo, otro subrayó: *"El sector ha convertido la rendición de cuentas en un ejercicio de cumplir con el donante. Se habla mucho de aprendizaje, pero en realidad se documenta poco y se comparte aún menos."*

Esta brecha es particularmente visible en los indicadores de rendición de cuentas. La mayoría de las organizaciones apenas miden el número de quejas recibidas o los mecanismos de retroalimentación establecidos, pero muy pocas analizan si las personas sienten que se actúa sobre sus preocupaciones[71]. El resultado es una recopilación masiva de datos, a través de mecanismos de quejas y retroalimentación, evaluaciones o diagnósticos de necesidades, marcos de monitoreo, que con frecuencia no se utilizan para la toma de decisiones. Cuando se utilizan, pocas veces se cierran los bucles de retroalimentación con las comunidades.

Por el contrario, la verificación CHS proporciona un enfoque alternativo, al menos a nivel de los sistemas de garantía de calidad organizacional y gestión de riesgos. Las auditorías independientes evalúan si las organizaciones tienen los sistemas necesarios para integrar la rendición de cuentas en toda la organización, lo que aumenta la probabilidad de que los programas reflejen sistemáticamente las prioridades de las personas. La evidencia muestra mejoras constantes entre las organizaciones auditadas, especialmente en compromisos más desafiantes, como el manejo de quejas y la competencia del personal[72].

Sin embargo, este enfoque sigue estando infrautilizado, mientras que el sector continúa dando prioridad a los marcos de cumplimiento desconectados del desempeño real o de las perspectivas de las personas. En el contexto del reseteo, esta orientación de cumplimiento corre el riesgo de afianzarse aún más. Los donantes y los organismos sometidos a presión financiera ya están consolidando los marcos de presentación de informes y endureciendo los procedimientos de gestión de riesgos pero con una orientación centrada principalmente en el uso correcto de los fondos, la protección reputacional y el cumplimiento de nuevos marcos como los estándares ESG (ambientales, sociales y de gobernanza), más que en los riesgos para las personas y su entorno, tal y como requiere la CHS. Si no se corrige, esto sesgará aún más la rendición de cuentas hacia arriba, tratándola como una cuestión de garantía de los donantes en lugar de un proceso de aprendizaje y adaptación continuos para las personas afectadas. La ironía es que el reseteo está ocurriendo en el mismo momento en que el sector afirma priorizar la "toma de decisiones basada en evidencia", pero continúa ignorando la evidencia de lo que la gente dice sobre sus experiencias de ayuda.

Desde la perspectiva de los donantes, esta preferencia por marcos de control no es completamente irracional: manejan fondos públicos, están sujetos a auditorías externas estrictas y operan en contextos políticos donde cualquier fallo puede desencadenar recortes

71 ALNAP (2022). *The State of the Humanitarian System*, pp. 105–107.
72 HQAI (2024). *Annual Report 2024*. Geneva.

drásticos o campañas mediáticas adversas. Por ello, tienden a confiar en herramientas que pueden documentar de forma rápida y estandarizada. El desafío, por tanto, no es pedir que desaparezcan los controles, sino demostrar —con marcos como la CHS y con sistemas de verificación creíbles— que una rendición de cuentas centrada en las personas puede reducir riesgos, mejorar la calidad del gasto y ofrecer una narrativa más sólida sobre el valor de la ayuda que la simple acumulación de indicadores de cumplimiento.

Al mismo tiempo, las organizaciones humanitarias dependen de los fondos de los donantes y tienen que ajustarse a estos requerimientos, pero a veces, lo hacen volcando sus sistemas y procesos para satisfacer esos requerimientos, sin mantener un vínculo claro con la visión y compromiso de “poner las personas en el centro”.

Barrera 4: Evidencia e indicadores débiles para la rendición de cuentas

Otra barrera que surgió claramente de este estudio es la debilidad de la evidencia y los indicadores para la rendición de cuentas. A pesar de la frecuente invocación del sector de la "toma de decisiones basada en la evidencia", hay poca evidencia de que las decisiones a nivel de programa o sistema estén informadas consistentemente por lo que las personas afectadas dicen sobre sus experiencias de ayuda.

A nivel de los programas, la rendición de cuentas es más visible para las propias personas, pero los indicadores a menudo no captan sus perspectivas. Como explicó un miembro del personal de una ONG española: *"La mayoría de los indicadores son cuantitativos (número de reuniones, número de quejas), pero no nos dicen si la gente siente que se ha tenido en cuenta su voz"*. Los mecanismos de quejas y retroalimentación se han generalizado, pero las organizaciones siguen informando sobre el número de quejas recibidas, en lugar de si los problemas se resolvieron o si las personas se sintieron satisfechas con la respuesta. La dependencia de estos indicadores de productos y no resultados refuerza una cultura de "contar actividades" en lugar de medir si las prioridades de las personas dieron forma a las decisiones o si los programas mejoraron sus vidas.

A nivel organizacional, la verificación de la CHS ofrece una de las pocas herramientas para evaluar si los sistemas incorporan la rendición de cuentas en las políticas, el personal y las operaciones. La evidencia de las auditorías de HQAI muestra que las organizaciones que se someten a verificación mejoran de forma constante en todos los ciclos de auditoría, particularmente en el manejo de quejas y la competencia del personal[73]. Este enfoque de garantía de calidad asume que si los sistemas internos son sólidos, existe una mayor probabilidad de que la rendición de cuentas se demuestre de manera consistente en los programas. El hecho de que el proceso de auditoría tome muestras de proyectos y consulte directamente con las comunidades agrega credibilidad. Sin embargo, este enfoque aún no se extiende a los indicadores de resultados a nivel de programa, ni a la evaluación del desempeño colectivo en una respuesta.

73 HQAI. (2024). *Annual Report 2024*, pp. 8–10. Geneva.

A nivel del sistema, los indicadores siguen estando fragmentados y a menudo evitan las preguntas más difíciles. Los donantes continúan priorizando las métricas de cumplimiento, reforzando los informes sobre números en lugar de resultados o experiencias. Como se reflexionó en las entrevistas: "*Somos muy buenos para recopilar comentarios, pero mucho más débiles para mostrar cómo estos comentarios realmente cambian nuestros programas*". Otra persona añadió: "*Recibimos enormes volúmenes de datos a través de los CFM, pero a menudo se encuentran en los informes sin ser analizados sistemáticamente o utilizados para influir en la toma de decisiones*".

La agenda de localización ilustra aún más esta debilidad. El estudio de localización del IECAH[74] encontró que el progreso se ha reducido al seguimiento de las transferencias de fondos en lugar de medir los cambios en la influencia o la toma de decisiones: *"La localización se ha reducido a contabilizar transferencias de fondos, sin indicadores claros sobre el grado de participación de las organizaciones locales en la toma de decisiones"*. Incluso cuando los actores locales se sientan en las mesas de coordinación, su influencia es marginal: *"Aunque las ONG locales estén presentes en los espacios de coordinación, su voz rara vez determina prioridades o estrategias, y no existen métricas para medir cambios reales en el equilibrio de poder"*.

Otro tema recurrente rescatado de las entrevistas fue la gran carga de la recopilación de datos. Las evaluaciones de necesidades, los marcos de monitoreo y los mecanismos de quejas y retroalimentación generan grandes cantidades de información, a menudo duplicada y extractiva, con poca evidencia de análisis o uso sistemático. Las comunidades reiteraron repetidamente que se les pide información, pero rara vez ven cambios como resultado. Esta desconexión socava la confianza. La brecha se ve agravada por la participación limitada de los actores locales y las personas afectadas por la crisis en la interpretación de los datos y la configuración de su uso, lo que lleva a depender de herramientas técnicas que a menudo oscurecen las dinámicas sociales, políticas y culturales que dan forma a la vulnerabilidad y la resiliencia.

Otra brecha es la ausencia de una teoría clara del cambio que vincule las prácticas de rendición de cuentas con los resultados. Las respuestas humanitarias siguen funcionando con una lógica basada en la oferta: los diagnósticos de necesidades definen las necesidades, los organismos proporcionan suministros y los resultados se informan en términos de personas alcanzadas o suministros distribuidos. El mayor uso de distribuciones en efectivo ha ido más allá al reconocer que permitir que las personas tomen sus propias decisiones puede aumentar la pertinencia, pero estos ejemplos siguen siendo limitados, y no se han traducido en marcos de evidencia más amplios sobre la rendición de cuentas.

74 IECAH. (2025). *Localización en la acción humanitaria española: avances y límites de implementación*.

En general, no existe una teoría del cambio compartida en todo el sector que demuestre cómo las prácticas de rendición de cuentas, tal como se definen en la CHS, contribuyen a mejores resultados, protección de derechos, reducción de riesgos y construcción de relaciones más sólidas y equitativas (las 4R) desde la perspectiva de las personas. El sector tampoco ha vinculado sistemáticamente la rendición de cuentas a otros marcos de evidencia, como los indicadores de los ODS sobre salud, educación o resiliencia, en particular, ODS 16 sobre la rendición de cuentas en todos niveles. Esta brecha deja los indicadores de rendición de cuentas atrapados entre, por un lado, el cumplimiento y, por otro, la retórica aspiracional.

El reseteo corre el riesgo de afianzar aún más estas debilidades. Los donantes y las organizaciones bajo presión están consolidando los marcos de presentación de informes y endureciendo los requisitos de cumplimiento, dejando poco espacio para evidencia cualitativa o análisis participativo o la medición de cambios en poder e influencia. Sin una corrección deliberada, la rendición de cuentas seguirá enmarcándose como un ejercicio de extracción de datos en lugar de un proceso de aprendizaje y adaptación para las personas afectadas. Una agenda realista de reforma debería, como mínimo, reducir la duplicación de datos, involucrar a actores locales y comunidades en la interpretación de la evidencia y utilizar marcos como la CHS para definir un conjunto limitado de indicadores que vinculen las 4R con resultados concretos en la vida de las personas.

Barrera 5: Poder, liderazgo y los límites del cambio

La rendición de cuentas en la acción humanitaria a menudo se define como el "uso responsable del poder", como se refleja en la CHS y en los marcos del ASC. Sin embargo, este estudio confirma que el sector ha tenido dificultades para analizar o abordar las dinámicas de poder de manera rigurosa o sistemática. El poder suele tratarse como un concepto abstracto, en lugar de una realidad vivida que da forma a cada relación en la acción humanitaria: entre donantes y receptores de fondos, organizaciones internacionales y nacionales, personal internacional y personal local y voluntariado, o trabajadores humanitarios y las personas a las que se pretende apoyar. Mientras que en otros sectores, incluida la investigación académica y la práctica feminista, han desarrollado marcos sofisticados para desentrañar el poder, el sistema humanitario sigue siendo reacio a enfrentar verdades incómodas, prefiriendo con frecuencia la retórica a una reflexión honesta sobre sus propias estructuras e incentivos.

El desequilibrio de poder es visible en la práctica diaria. Las ONG nacionales y locales son invitadas rutinariamente a espacios de coordinación, pero excluidas de la toma de decisiones real: *"Incluso cuando los donantes nos invitan a espacios de diálogo, las decisiones ya están tomadas. Eso no es compartir el poder, es una forma de legitimación"*. Una ONG española añadió: *"El poder no se trata solo de financiamiento. Se trata de decidir prioridades, de quién define lo que es importante. Y en eso, nosotros, como actores locales, todavía estamos en desventaja"*.

Algunas organizaciones han adoptado enfoques solidarios o activistas que desafían este modelo dominante. Como explicó un representante de una ONG española: *"Nuestra forma de trabajar se basa en la solidaridad, no en la caridad. Eso significa que el poder se comparte con los socios locales y que las comunidades participan activamente en la toma de decisiones"*. De manera similar, en otra de las entrevistas se indicó: *"Para nosotros, la solidaridad significa caminar junto a las comunidades, no decidir por ellas. Esa es una forma diferente de ejercer el poder"*. Otra ONG española entrevistada agregó: *"Hablamos de solidaridad porque creemos que la rendición de cuentas implica un compromiso político y ético, no solo herramientas técnicas:* "Otras organizaciones han aplicado deliberadamente enfoques de liderazgo feminista o colectivo: *"En nuestro caso, aplicamos enfoques de liderazgo feminista. Esto significa cuestionar las jerarquías tradicionales, valorar las voces de las mujeres y compartir las decisiones de manera colectiva."*

También se ha avanzado en el tratamiento de algunos de los ejemplos más atroces de abuso de poder. La atención del sector a la protección de la explotación y abuso sexuales (PSEA) refleja un reconocimiento tardío de que las relaciones desequilibradas entre el personal humanitario y las personas afectadas por la crisis suponen riesgos significativos. Iniciativas como el Plan de Divulgación de Malas Conductas (MDS por sus siglas en inglés) han ayudado a cerrar las brechas en el reclutamiento y la protección. Sin embargo, el enfoque a menudo ha sido limitado, enmarcando la explotación y el abuso como un problema aislado en lugar de parte de una dinámica de poder más amplia que también da forma a la calidad de los programas, la inclusión y el respeto de los derechos.

Informantes enfatizaron repetidamente que la aceptación del liderazgo es inconsistente. Un miembro del personal de la ONU observó: *"El liderazgo firma la política, pero eso no significa que crean en ella o la impulse como un valor organizacional central"*. En otra entrevista se agregó que: *"La rendición de cuentas se convierte en el trabajo de las personas expertas en AAP, no en la responsabilidad de todo el personal. Eso significa que es fácil ignorarlo cuando las prioridades cambian"*.

Los análisis externos se hacen eco de estos hallazgos. ICVA y NEAR han documentado cómo los actores locales son sistemáticamente marginados de la toma de decisiones, a pesar de los compromisos formales con la localización[75]. El estudio de localización del IECAH concluyó que se rastrearon las transferencias de fondos, pero no existían indicadores para medir si el poder había cambiado en los roles de coordinación o liderazgo. La coalición Carta por el Cambio[76] ha argumentado de manera similar que la localización debe entenderse como una cuestión de equidad y poder, no solo de financiación[77]. Los informes de las consultas de la revisión de la CHS, incluido el estudio de caso de Colombia y el taller regional de Panamá, destacaron la frustración de las organizaciones locales que consideraban que la rendición de cuentas estaba "precocinada" a nivel de la sede a menos que participaran directamente en la redacción de normas[78].

75 ICVA (2022). Desempaquetando la localización: poder y asociación en la práctica. Ginebra. Red NEAR (2021). Cambiando el poder: la localización como redistribución de poder. Nairobi.
76 IECAH (2025). Localización en la acción humanitaria española: avances y límites de implementación, pp. 7, 34.
77 Carta para el Cambio (2022). Seguimiento del progreso: compromisos de localización cinco años después. Londres.
78 Alianza CHS (2024). Informe del Taller Regional de Revisión de CHS – Panamá; Estudio de caso – Colombia. Ginebra.

Al mismo tiempo, las organizaciones que se han comprometido con la verificación de la CHS demuestran que la rendición de cuentas puede ser una herramienta de nivelación. Las organizaciones más pequeñas, con el apoyo del Fondo de Facilitación de HQAI, han mostrado que es posible una rendición de cuentas creíble sin los recursos y los sistemas complejos de los actores más grandes. Al basar la rendición de cuentas en compromisos comunes, la verificación de la CHS permite a las organizaciones grandes y pequeñas demostrar su eficacia de manera reconocida por los donantes, pares y comunidades.

A pesar de estos avances, persisten barreras estructurales. Informantes enfatizaron que los actores humanitarios a menudo esperan que las acciones humanitarias impulsen la transformación social, pero no reconocen que las relaciones de poder subyacentes en las comunidades y sociedades no pueden ser anuladas solo por la acción humanitaria, ni su propio rol en sostener relaciones de poder inequitativas en la formulación de programas. Como explicó un representante de una ONG: *"La rendición de cuentas real requiere reconocer que las comunidades tienen derechos, pero no son beneficiarias pasivas. Ese cambio de mentalidad es profundamente político."* Por lo tanto, las respuestas humanitarias deben vincularse a procesos a más largo plazo, como el ODS 16 y los sistemas nacionales de protección social, dirigidos por los actores nacionales, locales y las propias personas y comunidades, pero manteniendo el enfoque de la rendición de cuentas centrada en las personas, como promueve la CHS.

Finalmente, el cambio organizacional es lento. Construir una cultura de responsabilidad y de la práctica ética lleva años, no ciclos de proyectos. La orientación ética, como los *Principios de Asociación* y la Guía de *Ética Humanitaria y Principios de Asociación*[79], subraya que los actores humanitarios siempre toman decisiones sobre cómo usar su poder, incluso dentro de las limitaciones. Sin embargo, este estudio encontró poca evidencia de que las agencias hayan invertido sistemáticamente en estrategias de cambio a largo plazo para incorporar la rendición de cuentas como un valor compartido, más allá de la adopción de políticas y documentos de orientación.

Enlace al reseteo: riesgos y oportunidades de liderar de manera diferente

El reseteo hace que abordar estos desafíos sea más apremiante. Los desequilibrios estructurales de poder —entre los donantes y los organismos, entre la sede y el personal sobre el terreno, entre los agentes internacionales y nacionales y locales— corren el riesgo de reforzarse a medida que los recursos se contraen y las prioridades se centralizan. A menos que la rendición de cuentas se reformule como una cuestión de poder y liderazgo en todos los niveles, y se base en enfoques como la CHS que permiten la igualdad de condiciones, el reseteo puede afianzar las desigualdades en lugar de corregirlas.

79 Thomas, M., Sandvik, K. y Slim, H. (2023). Guía de ética humanitaria y principios de asociación. Londres: ICVA/HPG.

El reseteo podría afianzar las jerarquías existentes —repriorización liderado desde la sede, controles de riesgo más estrictos, equipos de país reducidos— o podría convertirse en el momento de usar el poder de manera responsable y hacer de la rendición de cuentas el principio organizativo del sector. En las entrevistas se observó una preocupación de que los recortes eliminen primero los roles y las alianzas que permiten la rendición de cuentas “hacia abajo". No obstante, también se identificó una oportunidad: alinear las decisiones de reseteo con la CHS (2024), no solo en CFM e intercambio de información (compromisos 1 y 5), sino en asociaciones y coordinación equitativas (compromiso 6), culturas de liderazgo respetuosas y competentes (compromiso 8) y gestión ética de recursos que comparte el riesgo e invierte en los sistemas locales (compromiso 9). Como resumió una persona entrevistada: "*Si el reseteo no corrige los desequilibrios de poder, solo será un ajuste contable. Si los corrige, puede ser el comienzo de otra cosa*."

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Durante la última década, la rendición de cuentas ha pasado de los márgenes a ocupar un lugar mucho más visible en la acción humanitaria. La adopción de la CHS en 2014 proporcionó, por primera vez, un marco común para describir qué deben poder esperar las personas y comunidades de las organizaciones de ayuda, y qué responsabilidades asumen estas organizaciones cuando se comprometen con la calidad y la rendición de cuentas. Muchas ONG, redes confesionales y algunas Sociedades Nacionales de la Cruz Roja han integrado la CHS en sus políticas y sistemas, y la verificación independiente ha demostrado mejoras progresivas en ámbitos como la gestión de quejas, la salvaguarda y las competencias del personal.

Sin embargo, la rendición de cuentas que viven las personas sigue siendo irregular y frágil. La participación en decisiones clave continúa limitada; los mecanismos de retroalimentación existen, pero a menudo no influyen en la orientación de los programas; la localización se ha quedado corta en términos de liderazgo y poder efectivo de los actores locales; los mecanismos para prevenir la explotación y abuso sexuales existen, pero todavía hay demasiados casos (reportados y no), y los esfuerzos por vincular la respuesta humanitaria con la resiliencia, el nexo y el fortalecimiento institucional siguen siendo parciales. En paralelo, las dinámicas de coordinación continúan reproduciendo jerarquías que dificultan una inclusión equitativa de actores nacionales y locales.

Este estudio muestra que estas lagunas no se deben a una falta de marcos, sino a un conjunto de barreras estructurales ya identificadas en evaluaciones anteriores: una narrativa poco convincente sobre por qué la rendición de cuentas importa; una tendencia a tratarla como un ejercicio técnico o de cumplimiento; sistemas de evidencia centrados en los requisitos de los donantes más que en la experiencia de las personas; y relaciones de poder que siguen favoreciendo a los actores internacionales y a las sedes frente a los equipos de terreno y a los socios locales. Todo ello ha limitado el potencial transformador de la CHS y de las agendas de AAP, localización y nexo.

La revisión de la CHS entre 2022 y 2024 confirma, no obstante, que existe una base sólida sobre la que construir. El proceso, que involucró a miles de personas y organizaciones —incluidas comunidades afectadas, actores locales y autoridades públicas— revalidó la Norma como el único marco de todo el sistema que define de forma clara, medible y comprensible la rendición de cuentas centrada en las personas. La actualización de la CHS refuerza la centralidad de las “4R” (Resultados, Derechos, Riesgos y Relaciones) y simplifica requisitos para que organizaciones grandes, medianas y pequeñas puedan usarla como referencia común, no como una carga adicional.

En este contexto, el reseteo humanitario abre una disyuntiva decisiva. Por un lado, los recortes de financiación de 2024–2025 ya están debilitando funciones de participación, protección y salvaguarda, inclusión y rendición de cuentas, y existe un riesgo real de retroceso hacia modelos de ayuda basados casi exclusivamente en la entrega de suministros, donde la rendición de cuentas se reduce a plantillas de informes y auditorías financieras. Por otro lado, la contracción de recursos obliga a cuestionar la proliferación de marcos y proyectos paralelos, y ofrece la oportunidad de recentrar el sistema en torno a un estándar común como la CHS, utilizado no solo como referencia de buenas prácticas, sino como brújula práctica para decisiones difíciles (qué se mantiene, qué se transforma, qué se cierra y cómo se hace de forma responsable).

La conclusión central de este estudio es que no hace falta una nueva ola de compromisos ni más lemas sobre "poner a las personas en el centro". Lo que se necesita es aplicar con coherencia lo ya acordado en la CHS, ampliar su uso a más actores —incluidos donantes, agencias multilaterales y sistemas públicos— y pasar de *actividades* aisladas de AAP a *sistemas* de rendición de cuentas centrados en las personas, integrados en la gestión de riesgos, el desempeño organizativo y las agendas de buen gobierno y fortalecimiento institucional (incluido el ODS 16).

La AECID y la comunidad humanitaria española —por su trayectoria en promoción de los derechos, enfoque basado en las personas, localización y apoyo directo para la revisión de la CHS— están bien situadas para desempeñar un papel de liderazgo en esta agenda. Pueden ayudar a que la CHS funcione como referencia mínima común en la cooperación española, como lenguaje compartido en el diálogo con otros donantes y organismos multilaterales, y como herramienta práctica para apoyar a comunidades, socias locales y nacionales en el fortalecimiento de sus propios sistemas de rendición de cuentas, orientadas a mejorar la calidad, eficacia e impacto en las vidas de las personas vulnerables.

Las recomendaciones que acompañan a estas conclusiones no proponen nuevas estructuras, sino pasos concretos para que donantes, organizaciones de ayuda y espacios colectivos utilicen la CHS —y en particular sus nueve compromisos y las 4R— como marco común para el reseteo y para el modelo de acción humanitaria que emerja en los próximos años. Si se toman en serio, pueden convertir la crisis actual no solo en una reducción ordenada de la oferta, sino en un punto de inflexión hacia un sistema más legítimo, equitativo y realmente centrado en las personas.

Recomendaciones

El reseteo ha mostrado que la rendición de cuentas es **frágil**, pero también **indispensable**. Las cinco barreras identificadas no son nuevas, pero el contexto actual obliga a tratarlas de forma más estratégica y menos retórica. Las recomendaciones se organizan en torno a estas barreras y se dirigen a tres grupos de actores:

- **AECID y otros donantes**
- **Organizaciones de ayuda** (ONG españolas e internacionales, componentes del Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, agencias de la ONU)
- **Espacios colectivos y multilaterales** (IASC, OCHA, clústeres, fondos mancomunados y otras plataformas)

El hilo conductor es simple: **no hace falta una nueva iniciativa**, sino usar la **CHS como marco común** para el reseteo, para las decisiones difíciles (qué se mantiene, qué se transforma, qué se cierra) y para vincular la acción humanitaria con agendas de buen gobierno y sistemas públicos más responsables.

1) Construir una narrativa compartida y creíble de rendición de cuentas centrada en las personas

Barreras: narrativa débil y fragmentación en múltiples agendas y lemas.

Objetivo: pasar de fórmulas vagas e imprecisas (“poner a las personas en el centro”) a un relato concreto que vincule rendición de cuentas con **dignidad, derechos, confianza y resultados**, usando la CHS y las “4R” (Resultados, Derechos, Riesgos, Relaciones) como referencia común.

Para AECID y otros donantes

- Reconocer explícitamente la **CHS 2024** como marco de referencia para la rendición de cuentas centrada en las personas en políticas, guías y mensajes públicos, evitando marcos paralelos salvo justificación clara.
- En convocatorias y marcos de financiación, pedir a los socios que expliquen **cómo se alinean con los nueve compromisos CHS** (o por qué usan un marco equivalente) y cómo los integran en todo el ciclo del programa, en lugar de exigencias dispersas (AAP, PSEA, participación, localización, género) sin un estándar común.

Para organizaciones de ayuda

- Utilizar la CHS y las 4R para explicar internamente (direcciones, sedes, equipos de país) y externamente (comunidades, ciudadanía, instituciones públicas) qué significa la rendición de cuentas centrada en las personas, sustituyendo la jerga técnica por un relato sencillo y comprensible.
- Revisar estrategias y sistemas de gestión, control de calidad, riesgos y reportes para que "personas en el centro" se traduzcan en **compromisos explícitos**: qué pueden esperar las personas, qué obligaciones asume la organización y cómo se medirá y comunicará su cumplimiento.

Para espacios colectivos y multilaterales

- Alinear los diferentes compromisos de **AAP, PSEA, localización, participación** y otros "temas transversales" bajo el paraguas de la CHS, clarificando cómo cada iniciativa contribuye a los nueve compromisos en lugar de competir o duplicarse – y cómo la aplicación de la CHS de forma sistemática ayuda a lograr mejoras en estos temas .
- En el lenguaje del reseteo y las reformas (HPC, HRP, etc.), sustituir declaraciones genéricas por referencias concretas a **qué compromisos CHS se refuerzan o se debilitan** con los cambios propuestos.

2) Usar los nueve compromisos de la CHS como brújula práctica para el reseteo

Barreras: rendición de cuentas tratada como lista técnica; desconexión con decisiones estratégicas.

Objetivo: que la CHS deje de ser un documento de referencia y se convierta en **guía práctica para decisiones difíciles** del reseteo (recortes, cierres, transferencias) y para co-crear programas y un modelo futuro de acción humanitaria con actores locales, nacionales e internacionales.

Para AECID y otros donantes

- Integrar en sus guías de planificación de país, revisiones de cartera y procesos de transición/salida un conjunto breve de **preguntas alineadas con los compromisos CHS**, pidiendo a los socios que muestren cómo las han utilizado en sus decisiones de reseteo – y cómo lo van a abordar en futuros proyectos (ver cuadro en la sección sobre el reseteo).
- Impulsar, junto con otros donantes, programas específicos de **fortalecimiento de capacidades locales y nacionales** para integrar la rendición de cuentas centrada en las personas (basada en la CHS) en sus propios sistemas, en línea con el ODS 16, el Marco de Sendai y otros marcos nacionales.

Para organizaciones de ayuda

- Utilizar los nueve compromisos como "lista corta" para tomar decisiones en el reseteo: ¿qué implica cada decisión para la participación (C1), la pertinencia y las capacidades locales (C2), los riesgos (C3), la resiliencia (C4), las quejas (C5), las alianzas (C6), el aprendizaje (C7), el personal (C8) y el uso ético de recursos (C9)?
- Documentar explícitamente cómo se han usado los compromisos CHS para justificar recortes, fusiones y cierres, incluyendo medidas para reducir daños y asegurar salidas responsables.

Para espacios colectivos y multilaterales

- Usar la CHS como referencia explícita en discusiones sobre el **nuevo modelo de acción humanitaria**: por ejemplo, integrando las preguntas CHS en el HPC simplificado y en las decisiones de prioridades de los HRP y fondos mancomunados.
- Establecer mínimos de rendición de cuentas centrada en las personas para cualquier "nuevo modelo" que surja del reseteo, basados en los nueve compromisos y acordados con actores locales y redes del Sur.

3) Reorientar la rendición de cuentas del cumplimiento al aprendizaje y la mejora

Barreras: enfoque dominante en cumplimiento hacia donantes; sistemas que generan datos pero poca adaptación.

Objetivo: pasar de sistemas centrados en "marcar casillas" y reportar hacia arriba, a sistemas que usan la CHS y las 4R para adaptar programas, mejorar resultados, proteger derechos, reducir riesgos y fortalecer relaciones de confianza.

Para AECID y otros donantes

- Reconocer la **verificación CHS** (incluida la de HQAI) como evidencia robusta de sistemas de calidad y rendición de cuentas, reduciendo donde sea posible la duplicación con procedimientos de diligencia debida y auditorías propias.
- Pedir menos indicadores de actividad (número de reuniones, número de mecanismos de retroalimentación) y más evidencia de **decisiones que cambiaron gracias a la retroalimentación** (ajustes de cobertura, enfoques, transferencias, salidas); y evitar añadir nuevas capas de requisitos (incluidos marcos ESG) sin vincularlas claramente a la rendición de cuentas centrada en las personas.

Para organizaciones de ayuda

- Rediseñar el seguimiento y evaluación para combinar indicadores de **procesos** (qué se hizo, cómo) con indicadores de **cambio para las personas** (percepción de trato, influencia, seguridad, resiliencia, satisfacción) y compartir ambos con comunidades, socios y donantes.
- Desarrollar prácticas explícitas de "cerrar el bucle": explicar qué se ha cambiado gracias a la retroalimentación y, cuando no es posible cambiar, explicar de forma honesta por qué.

Para espacios colectivos y multilaterales

- Alinear los sistemas de seguimiento del IASC y otras herramientas colectivas con la CHS, de manera que el desempeño se mida también por la **influencia real de las comunidades**, no sólo por volúmenes de asistencia.
- Incluir en evaluaciones interagenciales y revisiones en tiempo real un análisis sistemático de **cómo se están aplicando los compromisos de la CHS** para adaptar y mejorar programas desde el punto de vista de las comunidades, y de equidad, inclusión, y resiliencia, no sólo si existían mecanismos o procesos.

4) Fortalecer evidencia e indicadores centrados en las personas y el nexo

Barreras: evidencia débil sobre lo que las personas valoran; poca conexión con agendas de buen gobierno y ODS 16.

Objetivo: construir sistemas de evidencia que midan la calidad y la rendición de cuentas **desde la perspectiva de las personas**, utilicen los compromisos CHS y puedan conectarse con indicadores de desarrollo, gobernanza democrática y fortalecimiento de sistemas.

Para AECID y otros donantes

- Financiar procesos de **co-creación de indicadores** a nivel de país o región, basados en la CHS y alineados con marcos nacionales (protección social, salud, protección civil) y con el ODS 16, en lugar de imponer baterías externas.
- En programas "nexo", exigir indicadores que midan la **rendición de cuentas centrada en las personas** (participación, confianza, acceso efectivo a recursos y servicios) junto a los resultados sectoriales clásicos.

Para organizaciones de ayuda

- Desarrollar, con comunidades y actores locales, indicadores cualitativos y de percepción (encuestas, paneles comunitarios, grupos focales) que midan si las personas se sienten escuchadas, respetadas, con capacidad de influencia y más resilientes, vinculadas a los compromisos de la CHS.
- Involucrar a representantes comunitarios y actores locales en la **interpretación de datos** y la priorización de cambios, no sólo en la recogida de información.

Para espacios colectivos y multilaterales

- Crear o reforzar plataformas compartidas de evidencia (por ejemplo, ligadas a HRP o fondos mancomunados) con **gobernanza compartida** con actores locales, en las que los datos de rendición de cuentas no se "extraigan" sino que se usen conjuntamente para tomar decisiones.
- Adaptar los sistemas de reportes y informes globales (Gran Pacto, localización, etc.) para alinear con los compromisos de la CHS, y que incluyan indicadores de **poder, participación e influencia**, no sólo porcentajes de financiación dirigida a actores locales.

5) Abordar de frente las asimetrías de poder y el liderazgo

Barreras: concentración de poder en donantes, sedes y grandes agencias; liderazgo que firma políticas pero no las traduce en práctica.

Objetivo: utilizar la CHS y el reseteo para **redistribuir poder de forma tangible** y clarificar el rol del liderazgo en contextos de contracción de recursos, evitando que la rendición de cuentas sea lo primero que se sacrifica.

Para AECID y otros donantes

- Financiar de forma explícita **costes estructurales e institucionales** de organizaciones locales y nacionales que se comprometan con la CHS o marcos equivalentes, en lugar de sólo proyectos breves y fragmentados.
- Reconocer auditorías CHS como prueba suficiente de capacidad para reducir barreras burocráticas de acceso a fondos, y exigir que cualquier salida o reducción de programas incluya **salidas responsables** (información anticipada, traspaso de responsabilidades, coordinación con autoridades).

Para organizaciones de ayuda

- Pasar de la consulta a la **co-decisión** con comunidades y socios locales en ámbitos clave: selección de zonas, definición de prioridades, elección de modalidades de ayuda, secuencia de intervenciones y planes de transición.
- Reformar incentivos internos para que directivos y mandos intermedios sean evaluados también por su capacidad para **compartir poder** (fortalecer liderazgo local, visibilidad de socios, influencia comunitaria), no sólo por la ejecución presupuestaria.

Para espacios colectivos y multilaterales

- Abrir y financiar de manera real roles de liderazgo en coordinación (co-liderazgo de clústeres, presidencias de grupos de trabajo, representación en foros globales) para organizaciones nacionales y locales, con apoyo técnico y político adecuado.
- Utilizar la CHS como marco de referencia para evaluar si las propuestas de reseteo y de reforma del HPC **corrigen o refuerzan** las asimetrías de poder existentes; e informar de ello de forma transparente a donantes, gobiernos y ciudadanía.

BIBLIOGRAFÍA

ALNAP. (2018). The State of the Humanitarian System 2018. London: ALNAP.

ALNAP. (2022). The State of the Humanitarian System 2022. London: ALNAP.

Bonis-Charancle, J., Haver, K., & Maxwell, D. (2017). Influence of Donor Approaches to Accountability on Humanitarian Action. URD & Tufts University.

Charter4Change. (2021). Localisation Implementation Progress Report. https://charter4change.org

CHS Alliance. (2020). Humanitarian Accountability Report 2020. https://www.chsalliance.org/resources/publications

CHS Alliance. (2022). State of the CHS Report. https://www.chsalliance.org/resources

CHS Alliance. (2024a). CHS Verification Data Summary. https://www.chsalliance.org

CHS Alliance. (2024b). CHS Revision Final Report. https://www.chsalliance.org

DARA. (2011). The Humanitarian Response Index 2011. Madrid: DARA.

DEC. (2016). Accountability Framework. London: Disasters Emergency Committee.

Ground Truth Solutions. (2025). Perception Surveys in Humanitarian Settings. https://groundtruthsolutions.org

IASC. (2017). Commitments on Accountability to Affected People and PSEAH. Geneva: IASC.

IFRC. (2022). Localisation in Practice: Experiences from National Societies. https://www.ifrc.org

Inter-Agency Standing Committee. (2023). AAP Results Tracking Framework Update. https://interagencystandingcommittee.org

IRC. (2020). Client Responsiveness in Humanitarian Settings. https://www.rescue.org

OCHA. (2024). Letter from the Emergency Relief Coordinator on the Humanitarian Reset. New York/Geneva: OCHA.

Oxfam. (2021). CHS Implementation Review. https://policy-practice.oxfam.org

Save the Children. (2023). Accountability to Affected Populations Strategy 2023–2026*. https://www.savethechildren.net

Sezgin, Z., & Dijkzeul, D. (2015). The New Humanitarians in International Practice: Emerging Actors and Contested Principles. Routledge.

Sphere Association. (2022). The Sphere Handbook: Humanitarian Charter and Minimum Standards in Humanitarian Response. Geneva: Sphere.

Sphere. (2022). State of Practice: Applying the CHS and Sphere Standards Together. https://spherestandards.org

The New Humanitarian. (2023). Accountability in Crisis: Where Feedback Mechanisms Fail. https://www.thenewhumanitarian.org

UNICEF. (2022). AAP Institutionalisation Review Report. Internal document

Listado personas entrevistadas

#	Tipo de organización	Cargo
1	Agencia ONU	Asesor(a) Sénior de AAP
2	Agencia ONU	Miembro de equipo de AAP
3	Agencia ONU	Jefe de AAP
4	Agencia ONU	Asesor(a) Sénior de Aprendizaje y Desarrollo
5	Mecanismo de coordinación	Subdirector
6	Agencia ONU	Gerente de proyectos
7	Agencia ONU	Jefe de AAP
8	Agencia ONU	Asesor(a) de Rendición de Cuentas
9	ONG internacional	Director(a) Ejecutivo(a)
10	ONG internacional	Jefe de Verificación
11	ONG internacional	Asesor(a) Sénior de Política y Alcance
12	ONG internacional	Director(a) Ejecutivo(a)
13	ONG internacional	Jefe de CEA
14	ONG internacional	Jefe de Operaciones
15	ONG española	Director(a) de Cooperación Internacional
16	ONG española	Responsable de Sahel
17	ONG española	Director(a)
18	ONG española	Responsable de Acción Humanitaria
19	ONG española	Responsable de Emergencias y Acción Humanitaria
20	ONG española	Director(a) Interino(a) de Operaciones / Jefe de Gestión del Riesgo de Desastres
21	ONG española	Responsable de Departamento de Auditoría
22	ONG española	Coordinador(a) de Programa de Acción Humanitaria
23	Mecanismo de coordinación	Responsable de Proyectos y Financiación
24	ONG española	Referente de Acción Humanitaria
25	Agencia ONU	Responsable de Cluster
26	Agencia ONU	Punto Focal de AAP para MENA
27	Agencia ONU	Punto Focal de AAP para ECACO
28	ONG internacional	Exjefe(a) de Respuesta a clientes
29	ONG internacional	Secretario(a) Ejecutivo(a)
30	Agencia ONU	Punto Focal de SBC-AAP en Türkiye

31	ONG internacional	Investigador(a)
32	Agencia ONU	Oficial de emergencias y resiliencia
33	Agencia ONU	Oficial Sénior de Protección
34	ONG internacional	Jefe(a) de AAP
35	Agencia ONU	Copresidente(a) del Grupo de Inclusión de Personas con Discapacidad
36	Agencia ONU	Punto Focal Regional de AAP para ESARO
37	Academia	Profesor(a)
38	Academia	Profesor(a)