



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

Puesta a prueba del kit de herramientas E2E para fortalecer al personal de primera línea y facilitar la participación de la comunidad

Estudio de caso de la RDC e Irak

Resumen ejecutivo

Este estudio de caso examina cómo el kit de herramientas Fortalecer para facilitar (Empower to Enable, E2E) ayuda al personal de primera línea de las organizaciones humanitarias a facilitar la participación de las personas afectadas en las operaciones humanitarias. El estudio de caso documenta la puesta a prueba de siete herramientas en Irak y la República Democrática del Congo (RDC), e incluye los resultados obtenidos y las buenas prácticas para el uso futuro de las herramientas.

Durante el programa piloto de cinco meses, el kit de herramientas E2E demostró su capacidad para implementar los cambios estratégicos identificados en el Informe de aprendizaje E2E¹. Los tres **cambios estratégicos** necesarios para que las organizaciones humanitarias fortalezcan a su personal de primera línea y faciliten la participación de las personas afectadas son:

1. Implicar sistemáticamente al personal de primera línea en la toma de decisiones.
2. Reforzar la comprensión de la participación y su puesta en práctica.
3. Integrar la participación en la cultura y la estrategia de la organización.

Las organizaciones y los programas de país que participaron en el programa piloto informaron que el uso del kit de herramientas E2E aportó una serie de **beneficios**. A continuación, encontrará un resumen, junto con la herramienta correspondiente:

- **Mejora de la relevancia y la eficacia de los programas:** incluida la capacidad de identificar áreas de posible solapamiento y duplicación (*herramienta de participación del personal de primera línea en el diseño de la propuesta*).
- **Mejora de la comprensión de las necesidades de la comunidad por parte de la gerencia gracias a una mayor interacción entre esta y el personal de primera línea** (*herramienta de formulario de visita a terreno para el equipo directivo*).
- **Aumento del apoyo de la gerencia a la participación y priorización de esta** (*herramienta de autoevaluación de la gerencia del programa de país*).
- **Aumento de la calidad de los FGD realizados por el personal de primera línea y aumento de la confianza del personal de primera línea a la hora de facilitar los FGD.** (*herramienta de guía de debate para grupos focales de discusión para el personal de primera línea*).
- **Una asignación más eficaz del tiempo y los recursos del personal y una mayor demanda de desarrollo de habilidades por parte del personal de primera línea** (*autoevaluación de responsabilidades y habilidades relacionadas con la participación de la comunidad para el personal de primera línea*).

El programa piloto del kit de herramientas E2E también permitió descubrir varios **otros pasos** que el sector humanitario debe dar para apoyar el papel vital del personal de primera línea en la participación de la comunidad:

1. Dar prioridad a la traducción de las herramientas a las lenguas locales para que el personal de primera línea pueda acceder a ellas y sean inclusivas.
2. Ofrecer más oportunidades de desarrollo profesional al personal de primera línea para mejorar su capacidad de liderar actividades relacionadas con la participación de la comunidad.
3. Garantizar el acceso a Internet del personal de primera línea para superar los obstáculos relacionados con la conectividad.
4. Facilitar el acceso del personal de primera línea a Internet para aumentar su conectividad y mejorar su capacidad de contribuir eficazmente a los esfuerzos humanitarios.
5. Dotar adecuadamente de recursos que faciliten la participación de la comunidad y el desarrollo de capacidades, tanto del personal de primera línea como de la gerencia de la organización, para garantizar la adopción de prácticas participativas.
6. Intercambio de conocimientos entre organizaciones en torno a las mejores prácticas.

¹ El Informe de aprendizaje E2E presenta una investigación sobre el papel que tiene el personal de primera línea a la hora de hacer posible la participación de las personas afectadas. Describe los elementos constitutivos clave que pueden ayudar al personal de primera línea a reforzar la participación; también contempla los obstáculos que la frenan y los cambios estratégicos necesarios para habilitar los elementos constitutivos y hacer frente a estos obstáculos.

Contenido

PÁG. 2 RESUMEN EJECUTIVO

PÁG. 3 CONTENIDO

PÁG. 3 AGRADECIMIENTOS

PÁG. 3 GLOSARIO

PÁG. 4 ¿POR QUÉ PARA EL PERSONAL DE PRIMERA LÍNEA Y POR QUÉ OTRO KIT DE HERRAMIENTAS?: ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

PÁG. 4 CÓMO FORTALECE EL KIT DE HERRAMIENTAS E2E AL PERSONAL DE PRIMERA LÍNEA: LECCIONES DEL PROGRAMA PILOTO

PÁG. 5 Cambio estratégico 1: Implicar sistemáticamente al personal de primera línea en la toma de decisiones.



Herramienta: Participación del personal de primera línea en el diseño de la propuesta



Herramienta: Formulario de visita a terreno para el equipo directivo (SMT)

PÁG. 7 Cambio estratégico 2: Reforzar la comprensión de la participación y su puesta en práctica



Herramienta: Guía de debate para grupos focales de discusión para el personal de primera línea



Herramienta: Autoevaluación de la gerencia del programa de país

PÁG. 9 Cambio estratégico 3: Integrar la participación en la cultura y la estrategia de la organización



Herramienta: Autoevaluación de responsabilidades y habilidades relacionadas con la participación de la comunidad para el personal de primera línea



Herramienta: Plantilla de presupuesto para el kit de herramientas E2E

PÁG. 10 CÓMO SEGUIR FORTALECIENDO AL PERSONAL DE PRIMERA LÍNEA PARA FACILITAR LA PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS AFECTADAS: SIGUIENTES PASOS

Reconocimientos

Este estudio de caso se ha elaborado como parte del proyecto Fortalecer para facilitar (Empower to Enable, E2E), del International Rescue Committee (IRC), apoyado por la Oficina de Asuntos Humanitarios (BHA) de USAID. El estudio de caso fue redactado por Leah Brown, gerente de proyectos de Capacidad de respuesta al cliente del IRC.

Agradecemos sinceramente a los equipos de los programas de país del IRC en la RDC e Irak, entre los que se encuentran Janvier Mulumeorderhwa, Halkad Mawlood, así como a los colegas de la Asociación de Mujeres de Bagdad (BWA), el Centro de Justicia en Irak, Solidarité féminine pour la paix et le développement intégral (SOFEPADI) y la Ligue pour la solidarité Congolaise (LSC). Su colaboración en la cocreación y la prueba del kit de herramientas fueron decisivos para garantizar su relevancia y eficacia.

Muchas gracias a Tendayi Nyanhete, Valentina Shafina y Nicolas Seris del IRC, a todos los miembros del Comité Asesor del Proyecto E2E (Viviana Salsi, Cica Dadjo, Bashdar Kareem, Assem Saleh, Albert Kadha, Walter Brill, Sofia Malmqvist, Benjamin Noble, Jonas Habimana, Lusenge Julienne, Adnan Gorani, Zahraa Abdulkhaliq Saleh y Noor Ibadí), y a la BHA por apoyar, revisar y proporcionar retroalimentación valiosa sobre este informe.

Glosario

AAP: Accountability to Affected People | Responsabilidad ante las poblaciones afectadas

BWA: Baghdad Women's Association | Asociación de Mujeres de Bagdad

BHA: Bureau of Humanitarian Affairs | Oficina de Asuntos Humanitarios

RDC: República Democrática del Congo

E2E: Empower to Enable | Fortalecer para facilitar

FGD: Focus Group Discussion | grupos focales de discusión

ONGI: organización no gubernamental internacional

IRC: International Rescue Committee

desc. pto.: descripción del puesto

ONGL: organización no gubernamental local

PAC: Project Advisory Committee | Comité asesor del proyecto

SOFEPADI: Solidarité féminine pour la paix et le développement intégral | Solidaridad de las mujeres por la paz y el desarrollo integral

SMT: Senior Management Team | equipo directivo

USAID: United States Agency for International Development | Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

¿Por qué para el personal de primera línea y por qué otro conjunto de herramientas?

Antecedentes y justificación

En el sector de la ayuda, el personal de primera línea² es el eje que conecta a las organizaciones humanitarias con las comunidades a las que sirven. Mientras que la participación significativa de las personas afectadas por crisis se ha ido consagrando cada vez más en los compromisos globales³ y en las normas⁴ como un área prioritaria de mejora, el papel fundamental que tiene el personal de primera línea para lograrlo ha recibido menos atención.

Reconociendo esta oportunidad perdida, el International Rescue Committee (IRC) lanzó el proyecto Fortalecer para facilitar (Empower to Enable, E2E), apoyado por la Oficina de Asuntos Humanitarios (BHA) de USAID. El objetivo del proyecto era crear recursos prácticos para que las organizaciones fortalecieran al personal de primera línea para facilitar la participación de las personas afectadas.

El proyecto E2E realizó inicialmente una investigación sobre el papel fundamental del personal de primera línea a la hora de facilitar la participación de las personas afectadas por crisis. El [informe de aprendizaje E2E](#) resultante permitió esbozar los elementos fundamentales que pueden ayudar al personal de primera línea a reforzar la participación, así como los obstáculos que los frenan. Este informe de aprendizaje

identificó tres cambios estratégicos que las organizaciones humanitarias deben realizar para fortalecer al personal de primera línea con el fin de facilitar la participación de las personas afectadas:

1. **Implicar sistemáticamente al personal de primera línea en la toma de decisiones;**
2. **Reforzar la comprensión de la participación y cómo ponerla en práctica;**
3. **Integrar la participación en la cultura y la estrategia de la organización.**

Aunque existen múltiples conjuntos de herramientas de AAP, ninguno de ellos se centra en el personal de primera línea⁵. Como resultado, el proyecto E2E desarrolló siete herramientas para suplir esta carencia y ayudar a promulgar los cambios estratégicos identificados por el informe de aprendizaje.

El proyecto reconoce que, aunque la interacción del personal de primera línea no sustituye a la participación directa de la comunidad, puede ser un sustituto útil y puede ayudar a crear una cultura organizativa de inclusión y de valoración de los comentarios de la comunidad para fundamentar el trabajo humanitario.

La participación adopta muchas formas, y el nivel de participación comunitaria posible depende a menudo del contexto. Por lo general, la participación se presenta como una serie de grados⁶ de los cuales la "información" y la "consulta" se sitúan en el extremo inferior, y en los cuales la comunidad no tiene poder de decisión, además de que son las formas de participación más comunes dentro del sector. En el extremo superior, la toma de decisiones y la propiedad recaen en la comunidad con el apoyo de la organización.

INFORMAR	CONSULTAR	INVOLUCRAR	COLABORAR	FORTALECER
La comunidad recibe información que le ayuda a comprender quién es usted, el problema y las soluciones.	Se pregunta a la comunidad sobre sus necesidades y prioridades, esta proporciona retroalimentación y se la mantiene informada.	La comunidad trabaja directamente con su organización, hace aportes a las decisiones clave y recibe retroalimentación.	La comunidad y su organización colaboran para planificar y decidir juntos.	La comunidad tiene el poder de decisión final y lleva a cabo sus planes.

Las herramientas se desarrollaron conjuntamente con el Comité Asesor del Proyecto E2E, personal de primera línea del IRC Irak y el IRC RDC, así como sus organizaciones locales asociadas (BWA, el Centro de Justicia y SOFEPADI). Posteriormente, se pusieron a prueba diferentes herramientas en los programas de país del IRC en la RDC e Irak, BWA y el Centro de Justicia. Durante el proyecto piloto, se probó el kit de herramientas E2E para descubrir si responde a la pregunta clave: *¿Le ayuda el kit de herramientas E2E a fortalecer al personal de primera línea para que facilite de forma más significativa la participación de las personas afectadas?*

Durante la prueba, el equipo del proyecto E2E utilizó encuestas mensuales y reuniones de control para recopilar retroalimentación sobre el desempeño de las herramientas, lo cual permitió realizar revisiones para mejorar su relevancia y eficacia. Además, se llevaron a cabo una serie de 10 debates en grupos focales con usuarios de la herramienta, en los que se incluía al personal de primera línea del IRC y de los socios locales y a los equipos de gestión de los programas de país, para obtener un análisis más profundo de sus experiencias con el uso del kit de herramientas E2E.

- 2 *Personal de primera línea: personal humanitario y voluntarios que interactúan directamente con los clientes en la prestación de ayuda humanitaria de organizaciones internacionales y nacionales.*
- 3 *Compromisos del IASC sobre Responsabilidad ante las Personas Afectadas y Protección frente a la Explotación y el Abuso Sexuales y Grand Bargain 2.0, lanzados durante la Cumbre Humanitaria Mundial de Estambul en mayo de 2016, es un acuerdo único entre algunos de los mayores donantes y organizaciones humanitarias que se han comprometido a poner más medios en manos de las personas necesitadas y a mejorar la eficacia y eficiencia de la acción humanitaria.*
- 4 *La Norma Humanitaria Fundamental (Core Humanitarian Standard, CHS) establece nueve compromisos para garantizar que las organizaciones apoyan a las personas y comunidades afectadas por crisis y vulnerabilidad de forma que se respeten sus derechos y su dignidad y se promueva su papel principal en la búsqueda de soluciones a las crisis a las que se enfrentan.*
- 5 *Informe de aprendizaje E2E*
- 6 *Para obtener más información, consulte el Marco organizativo de AAP del IRC y la Guía de la FICR para la participación de la comunidad y la responsabilidad.*

Haga clic o escanee para acceder al kit de herramientas E2E



Cómo fortalece el kit de herramientas E2E al personal de primera línea

Lecciones del programa piloto

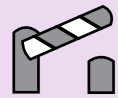
Esta sección del estudio de caso comparte detalles sobre cómo se desarrollaron las herramientas para abordar los obstáculos al fortalecimiento del personal de primera línea y promulgar los tres cambios estratégicos identificados en el informe de aprendizaje. A continuación, ofrece un resumen de los resultados tras probar cada herramienta, las buenas prácticas a seguir al utilizarlas y los desafíos identificados durante el programa piloto.



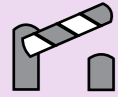
CAMBIO ESTRATÉGICO 1:

Implicar sistemáticamente al personal de primera línea en la toma de decisiones

En el informe de aprendizaje se identificaron dos obstáculos interrelacionados con este cambio estratégico:



La exclusión del personal de primera línea de la toma de decisiones



La escasa influencia del personal de primera línea para introducir cambios en los programas en función de los comentarios de la comunidad

Para superar estas barreras se desarrollaron dos herramientas:



Participación del personal de primera línea en el diseño de propuestas

Objetivo: Facilitar la participación sistemática del personal de primera línea en el proceso de diseño de propuestas, garantizando que sus conocimientos sobre las capacidades, opiniones y preferencias de las comunidades se integren en las propuestas y proyectos.



Formulario de visita a terreno para el equipo directivo

Objetivo: Facilitar que líderes de la organización interactúen directamente con el personal de primera línea durante las visitas a terreno, lo que permitirá al personal de primera línea compartir su retroalimentación y conocimientos sobre las necesidades y preferencias de la comunidad, y así influir en las futuras decisiones programáticas.



Cambio estratégico 1: Implicar sistemáticamente al personal de primera línea en la toma de decisiones

Herramienta: Participación del personal de primera línea en el diseño de propuestas

Tanto el IRC de la RDC como el IRC de Irak siguieron un proceso similar para probar la herramienta:

1

Reunión introductoria para explicar la herramienta y resolver dudas, celebrada virtualmente (1 hora).

2

Consulta de la propuesta, durante la cual los facilitadores compartieron las ideas generales de programación de la propuesta y los requisitos de los donantes. Preguntaron al personal de primera línea sobre los éxitos y fracasos de programas anteriores, y les pidieron información contextual e ideas de programación para el sector correspondiente (2-4 horas)

Estas reuniones se realizaron virtual o presencialmente, e incluyeron a personal de primera línea de múltiples sectores y lugares con el fin de garantizar la diversidad de perspectivas.

Resultados de las pruebas piloto de la herramienta

RESULTADOS OBTENIDOS

EJEMPLOS PILOTO POR PAÍS



El personal de primera línea y los socios locales acaban fundamentando el diseño de propuestas.

Antes de la prueba piloto, tanto el IRC RDC como el IRC Irak involucraban al personal de primera línea en el diseño de algunas propuestas o proyectos, pero el proceso carecía de un marco estructurado o de herramientas específicas para guiarlo. Por ejemplo, ambos se limitaban a invitar a participar en las reuniones de diseño de propuestas a personal de primera línea que estuviera cerca de las oficinas centrales.

Ambas oficinas del IRC informaron que la herramienta ayudó a organizar y sistematizar el enfoque que debían tomar en la consulta al personal de primera línea. Uno de los responsables del diseño de la propuesta compartió que la herramienta proporcionaba “*más claridad sobre cómo [consultar al personal de primera línea] de forma más eficaz*”. El IRC Irak informó que “*empezar con el personal de primera línea nos ayudó a diseñar un proyecto desde la base, en lugar de imponerlo desde arriba*”.



La información sobre el contexto y las necesidades de la comunidad compartida por el personal de primera línea es más completa.

La prueba animó al IRC de la RDC a implicar al personal de primera línea de múltiples sectores y de los socios locales en el proceso de diseño de la propuesta. El responsable del diseño de la propuesta de la RDC señaló que la información recibida de las consultas intersectoriales con el personal de primera línea era “*más completa*” y que ayudaba a “*explorar cómo integrar un proyecto con otros sectores*”.



Se mejora la relevancia del programa y se reduce de la duplicación.

En Irak, el responsable del diseño de la propuesta compartió que incluir a personal de primera línea de múltiples sectores ayudaba a averiguar cómo implementar proyectos en lugares de difícil acceso. Además, ayudó a evitar que se diseñaran proyectos que duplicaran las actividades que ya se realizaban en otros sectores u organizaciones. Dijeron que “*si un sector está implementando un proyecto y no puede llegar a ciertos lugares, otro sector u organización podría llevar a cabo actividades complementarias en ese lugar*”.



Se fomentan y valoran las contribuciones del personal de primera línea.

La herramienta ayudó a los responsables del diseño de la propuesta a reconocer el valor de la información compartida por el personal de primera línea. El personal de primera línea se sintió más motivado a compartir conocimientos e ideas cuando vio que sus ideas se tomaban en serio y se integraban en las propuestas. Para un miembro del personal de primera línea en Irak, era la primera vez que se le consultaba sobre el diseño de una propuesta. Dijo que, tras la consulta, el responsable del diseño de la propuesta “*adoptó nuestras ideas y pronto las vimos reflejadas en las decisiones que tomaron. Nos dio mucha alegría*”. El personal de primera línea manifestó su voluntad de seguir participando en el diseño de propuestas.

“Encontramos tantas carencias y necesidades en la comunidad durante la reunión que mantuvimos con el personal de primera línea... Ellos son nuestra fuente de información sobre la comunidad”.

Responsable del diseño de la propuesta del IRC Irak

“El personal de primera línea tiene ideas muy concretas que realmente ayudan con las propuestas: contribuyen a definir la dirección que tomará el proyecto”.

Responsable del diseño de la propuesta del IRC RDC

Buenas prácticas y desafíos

Estas fueron algunas de las buenas prácticas y desafíos identificados durante el programa piloto:

PRÁCTICAS RECOMENDADAS

- + Introducción y orientación:** fue clave para que tanto el personal de primera línea como la gerencia comprendieran el valor de la participación del personal de primera línea. Compartir los requisitos de los donantes y las ideas de programación antes de la consulta dio al personal de primera línea tiempo suficiente para preparar sus respuestas/ideas.
- + Convocatoria abierta de propuestas o aviso previo para su presentación:** esto permitió disponer del tiempo necesario para las consultas.
- + Capacitaciones sobre cómo presentar eficazmente los comentarios y defender a los clientes:** para fomentar la confianza del personal de primera línea a la hora de compartir sus conocimientos e ideas.
- + Apoyo activo de la gerencia:** el compromiso de la gerencia fue fundamental para poder dedicar tiempo y recursos a las consultas.
- + Interpretación y traducción:** permitieron una comunicación más fácil en las lenguas locales del personal de primera línea (por ejemplo, francés, suajili y kurdo).

DESAFÍOS

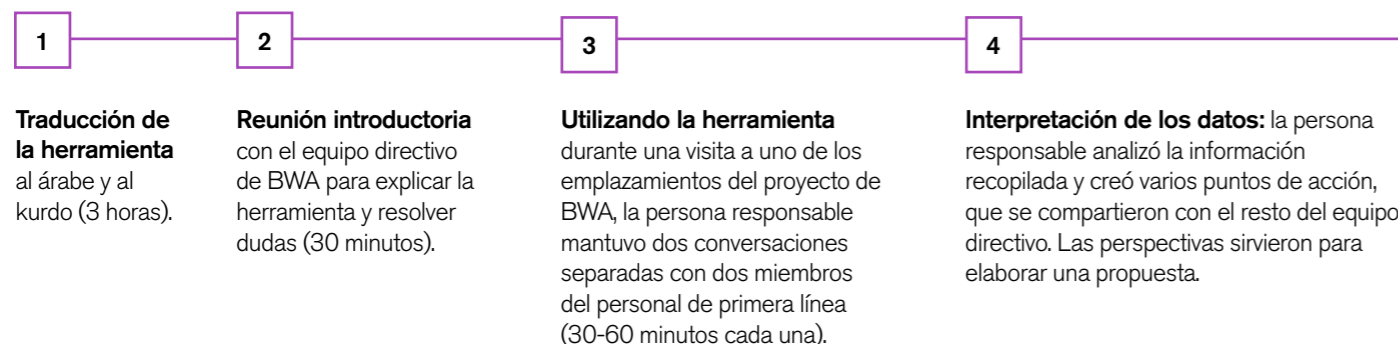
- \ Tiempo limitado para las consultas:** algunas propuestas se elaboran en plazos cortos, lo que dificultó la realización de consultas en profundidad.
- \ Limitaciones presupuestarias:** suponía un gasto prohibitivo llevar al personal de primera línea a la oficina central para las reuniones de diseño de la propuesta. Sin embargo, se podían hacer consultas en línea.



Cambio estratégico 1: Implicar sistemáticamente al personal de primera línea en la toma de decisiones

Herramienta: Formulario de visita a terreno para el equipo directivo (SMT)

El socio local del IRC, BWA, siguió este proceso para poner a prueba la herramienta:



“El personal de primera línea compartió ideas sorprendentes que no se nos habían ocurrido a nosotros”.

Punto focal de BWA

Resultados de las pruebas piloto de la herramienta

RESULTADOS OBTENIDOS

EJEMPLOS PILOTO POR PAÍS

- ✓ La gerencia comprendió mejor las necesidades y perspectivas de la comunidad.** El formulario de visita a terreno ayudó al personal de primera línea a compartir con la gerencia sus ideas sobre cambios programáticos para responder a la retroalimentación de la comunidad. Esto permitió al personal de primera línea defender mejor a las comunidades a las que apoyan. Por ejemplo, durante la visita a terreno, el personal de primera línea compartió que los miembros de la comunidad apreciaban los actuales programas de apoyo psicosocial y de capacitación profesional de BWA. Sin embargo, también compartieron que lo que realmente necesitaba la comunidad eran oportunidades de empleo, sobre todo para las mujeres y las niñas que ya habían adquirido habilidades, pero tenían un acceso limitado a las oportunidades de generación de ingresos. Esta nueva información se compartió con todo el equipo directivo de BWA, lo cual les hizo reconsiderar el diseño de su proyecto. Estas perspectivas comunitarias se integraron rápidamente en la planificación de futuros proyectos.
- ✓ Se fortaleció la cultura organizativa de responsabilidad y capacidad de respuesta.** Cuando los comentarios del personal de primera línea se compartieron con el resto del equipo directivo de BWA, dijeron sentirse sorprendidos porque hasta entonces no habían sido conscientes de los comentarios de la comunidad. El equipo directivo indicó que seguiría utilizando esta herramienta para mejorar su conexión con el personal de primera línea y, por tanto, la conexión con la comunidad. La persona que utilizó esta herramienta afirmó: *“Agradezco que esta herramienta nos haya recordado que debemos estar más cerca de la comunidad y del personal de primera línea, ya que me sentía bastante lejos de ellos”.*

Buenas prácticas y desafíos

Estas fueron algunas de las buenas prácticas y desafíos identificados durante el programa piloto:

PRÁCTICAS RECOMENDADAS

- + Traducción al idioma local:** BWA informó que era fundamental traducir la herramienta al kurdo para poder usarla con el personal de primera línea.
- + Apoyo activo de la gerencia:** la implicación de la gerencia fue crucial para garantizar que las conclusiones y los puntos de acción se integraran en el diseño de futuros proyectos.

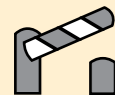
DESAFÍOS

- \ Falta de financiación:** quien puso a prueba esta herramienta se encontraba muy cerca de la ubicación del programa. Sin embargo, para que todos los del equipo directivo pudieran utilizar esta herramienta de forma consistente hacía falta financiar sus visitas a terreno con regularidad.

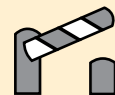
CAMBIO ESTRATÉGICO 2:

Reforzar la comprensión de la participación y cómo ponerla en práctica

En el informe de aprendizaje se identificaron dos obstáculos interrelacionados con este cambio estratégico:



La participación no es ampliamente comprendida



Apoyo limitado de la gerencia y poca priorización de la participación.

Para superar estas barreras se desarrollaron dos herramientas:



Guía de debate para grupos focales de discusión para el personal de primera línea

Objetivo: Aumentar la calidad de los FGD realizados por el personal de primera línea y aumentar la confianza del personal de primera línea a la hora de facilitar los FGD para permitir una participación significativa de las comunidades afectadas.



Autoevaluación de la gerencia del programa de país

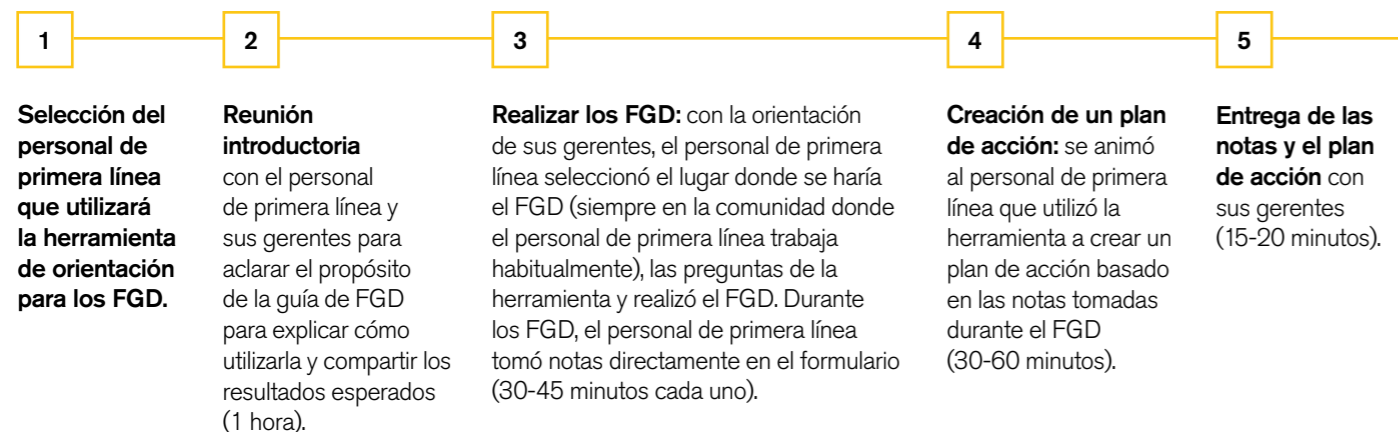
Objetivo: Que la gerencia priorice y apoye más la participación de las personas afectadas mediante la reflexión y la planificación de acciones.



Cambio estratégico 2: Reforzar la comprensión de la participación y cómo ponerla en práctica

Herramienta: Guía de debate para grupos focales de discusión para el personal de primera línea

BWA y el IRC RDC siguieron este proceso durante la prueba piloto:



“Esta herramienta es importante. Hay muchas necesidades en las que trabajamos. Mejora el trabajo del IRC cuando todos sabemos cuáles son las necesidades [de las personas afectadas], qué esperan de nosotros y cómo perciben nuestro trabajo”.

Personal de primera línea del IRC RDC

Resultados de las pruebas piloto de la herramienta

RESULTADOS OBTENIDOS

EJEMPLOS PILOTO POR PAÍS



El personal de primera línea comprendió mejor la participación de la comunidad y mejoró su habilidad para facilitarla.

El personal de primera línea de BWA compartió la información recopilada en este FGD con el equipo directivo durante una visita a terreno, lo que dio lugar a las conclusiones detalladas en los resultados del formulario de visita a terreno. Un miembro del personal de BWA compartió: *“En los FGD anteriores, no se animaba a los participantes a expresar sus necesidades. En este debate en grupos focales, pudieron compartir sus necesidades”.*



La programación es más adecuada cuando se basa en las opiniones de la comunidad recogidas durante los FGD.

Muchos miembros del personal de primera línea señalaron que la herramienta es más eficaz durante el proceso de diseño, ya que las perspectivas pueden ayudar en el diseño del proyecto. Siguiendo el formato estructurado de la guía, el personal de primera línea informó que había podido comprender mejor los aportes de la comunidad y su importancia para garantizar la relevancia y la eficacia del proyecto. Un miembro del personal de primera línea declaró: *“Deberíamos intentar hacer esto siempre antes del inicio o del diseño de un proyecto, así los proyectos podrán responder a necesidades reales. Si no, tenemos que ir a hacer estas preguntas después de que la comunidad reciba un proyecto ya diseñado sin haber consultado a los clientes. No les gustará tanto”.*

Buenas prácticas y desafíos

Estas fueron algunas de las buenas prácticas y desafíos identificados durante el programa piloto:

PRÁCTICAS RECOMENDADAS



Reunión de orientación para el personal de primera línea: El personal de primera línea compartió que prefería la orientación en vivo (una reunión virtual o presencial) a leer las instrucciones de la herramienta.



Designación de alguien que tome notas: el personal de primera línea destacó la importancia de tomar buenas notas y esto resultó mucho más fácil cuando alguien acompañaba al facilitador del FGD para tomar notas.



FGD con límite de tiempo: el personal de primera línea compartió que las personas afectadas preferían que los FGD duraran menos de 45 minutos. Si los FGD deben ser más largos, recomiendan ofrecer una remuneración o el reembolso de los gastos de viaje.



Proporcionar aperitivos y bebidas: el personal de primera línea destacó la importancia de proporcionar al menos bebidas e, idealmente, aperitivos para garantizar que los participantes en los FGD se sientan a gusto.

DESAFÍOS



Relevancia para los proyectos durante la implementación: El personal de primera línea señaló que la guía podría ser difícil de utilizar con personas afectadas que no estuvieran actualmente inscritas en ningún proyecto del IRC.



El personal de primera línea disponía de poco tiempo: muchos no completaron el plan de acción. Informaron que no se les dio tiempo suficiente para completar el plan de acción.



Contexto de seguridad: los problemas de seguridad impidieron el uso de la guía, ya que algunos miembros del personal no pudieron dirigir los FGD debido a la situación de inseguridad.



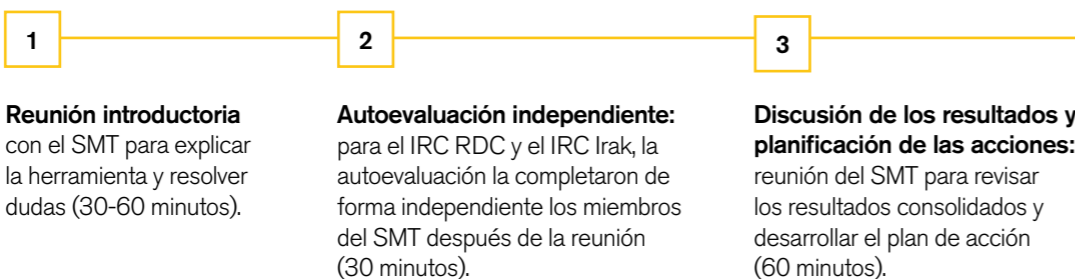
Percepción de los FGD como actividades MEAL: al personal de primera línea le costó entender el plan de acción de la orientación, y algunos lo percibieron como más adecuado para las actividades MEAL. Además, los gerentes del IRC seleccionaron a todo el personal de MEAL para participar en el proyecto piloto.



Cambio estratégico 2: Reforzar la comprensión de la participación y cómo ponerla en práctica

Herramienta: Autoevaluación de la gerencia del programa de país

Todos los programas piloto siguieron un proceso similar para probar esta herramienta:



Resultados de las pruebas piloto de la herramienta

RESULTADOS OBTENIDOS

EJEMPLOS PILOTO POR PAÍS

- ✓ **Aumentó el compromiso de la gerencia con AAP.** Aunque todos los programas de los países piloto ya realizaban muchas de las prácticas anunciadas en la autoevaluación de la gerencia, esta herramienta les ayudó a hacer más sistemática la aplicación de dichas prácticas y a concretar su práctica de AAP. El SMT del Centro de Justicia informó que *“el Centro de Justicia ya realiza muchas de las tareas, pero esta herramienta es lo primero que las reúne todas en un solo documento”*. El SMT del IRC Irak también compartió que *la creación del “plan de acción/hoja de ruta hacen que sigamos haciéndonos responsables y nos ponen en el buen camino”*.
Más concretamente, tanto el equipo directivo de Irak como el de la RDC informaron que, antes del proyecto piloto, solo debatían las opiniones de la comunidad durante sus reuniones semanales cuando era necesario, pero no con regularidad. El uso de esta herramienta animó a los SMT a convertir la discusión de los comentarios de la comunidad en un punto permanente en sus agendas de reuniones semanales. El SMT de Irak incluso cuantificó que 10 minutos de cada dos reuniones del SMT se dedicarían a discutir las opiniones del personal de primera línea y de la comunidad.



“Esto mejorará la relación entre el personal de primera línea y el SMT y, por tanto, con la comunidad”.

Miembro del SMT del IRC RDC

RESULTADOS OBTENIDOS

EJEMPLOS PILOTO POR PAÍS

- ✓ **Se priorizaron más las actividades de AAP entre los SMT de todos los programas piloto.** Como resultado del compromiso regular con diferentes aspectos de AAP durante el programa piloto, los tres SMT empezaron a realizar o a planificar mejoras en sus iniciativas de AAP. El Centro de Justicia hizo planes para que su SMT participara en capacitaciones específicas para abordar las áreas de debilidad identificadas por la autoevaluación. De hecho, algunos miembros del equipo directivo del IRC Irak asistieron a una capacitación del ACNUR sobre AAP durante el proyecto piloto, motivados por las debilidades que identificaron en la autoevaluación. El subdirector de programas en la RDC informó que la oficina tiene previsto añadir al plan estratégico anual del país tanto la interacción con el personal de primera línea como el fortalecimiento de capacidades.
- ✓ **Se mejoró la planificación para facilitar la interacción del personal de primera línea con la comunidad.** El SMT del IRC RDC señaló que la herramienta les proporcionaba un proceso sistemático para mejorar el apoyo al personal de primera línea. Tal como explicaron, *“Esta herramienta nos ayudó a identificar, planificar y elaborar una especie de hoja informativa para llevar un registro de los puntos débiles identificados y de nuestros progresos para solucionarlos”*.
Tras completar la autoevaluación, el equipo directivo del IRC Irak se dio cuenta de que existía una desconexión entre el equipo directivo y el personal de primera línea. Como resultado, aumentaron la financiación para que hubiera más oportunidades de interacción entre el SMT y el personal de primera línea. El SMT del IRC de Irak dijo: *“Ya teníamos estas ideas, pero no estaban organizadas. Esta herramienta consiguió darnos instrucciones paso a paso sobre lo que les faltaba y cómo hacer más”*.

Buenas prácticas y desafíos

Estas fueron algunas de las buenas prácticas y desafíos identificados durante el programa piloto:

PRÁCTICAS RECOMENDADAS

- + **Apoyo activo de la gerencia:** fundamental para la autoevaluación y la aplicación del plan de acción. El apoyo de la gerencia alentó el compromiso de otros miembros del equipo directivo.
- + **Colaboración de líderes de todos los departamentos:** la herramienta abarca múltiples sectores (RR, HH, programas, etc.) y requiere un alto nivel de colaboración para su uso.
- + **Desarrollo de planes de acción tangibles y de varios pasos:** a partir de los resultados de la evaluación, permitieron el monitoreo de los progresos.
- + **Programación de reuniones periódicas del SMT:** integración de la herramienta y actualizaciones del progreso.

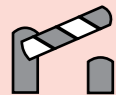
DESAFÍOS

- \ **Problemas de tiempo:** los SMT tuvieron dificultades para encontrar tiempo para discutir la herramienta con regularidad, debido a sus apretadas agendas. Su sugerencia fue realizar actualizaciones trimestrales de los progresos.
- \ **Operaciones en contextos con proyectos a corto plazo:** el Centro de Justicia trabaja principalmente en proyectos a corto plazo. Esto significa que su gerencia y sus prioridades cambian con regularidad, lo cual dificulta la planificación a largo plazo.

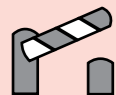
CAMBIO ESTRATÉGICO 3:

Integrar la participación en la cultura y la estrategia de la organización

En el informe de aprendizaje se identificaron dos obstáculos interrelacionados con este cambio estratégico:



El personal de primera línea tiene demasiadas prioridades que compiten entre sí y un tiempo limitado.



La participación no cuenta con los recursos adecuados.

Para superar estas barreras se desarrollaron dos herramientas:



Evaluación de responsabilidades y habilidades relacionadas con la participación de la comunidad para el personal de primera línea

Objetivo: Permitir al personal de primera línea y a sus gerentes asignar el tiempo, los recursos y el desarrollo de habilidades necesarios para llevar a cabo actividades de participación de la comunidad.



Plantilla de presupuesto para el kit de herramientas E2E

Objetivo: Garantizar que el personal de primera línea disponga de los recursos necesarios para utilizar el conjunto de herramientas que faciliten la participación de las personas afectadas.



Cambio estratégico 3: Integrar la participación en la cultura y la estrategia de la organización

Herramienta: Evaluación de responsabilidades y habilidades relacionadas con la participación de la comunidad para el personal de primera línea

El IRC RDC y el IRC Irak siguieron procesos similares para poner a prueba las responsabilidades relacionadas con la participación de la comunidad para el personal de primera línea:

1

Reunión introductoria con RR. HH. para explicar la herramienta, resolver dudas y mejorar la comunicación sobre próximas ofertas de empleo o revisiones (30-45 minutos).

2

Comunicación regular con RR. HH. para añadir a las descripciones de los puestos de trabajo las responsabilidades relacionadas con la participación de la comunidad cuando sea posible.

El IRC RDC y el IRC Irak siguieron procesos similares para probar la autoevaluación de habilidades:

1

Reunión introductoria para explicar la herramienta y resolver dudas (30-45 minutos).

2

Evaluación: el director sénior de AAP del IRC Irak leyó todas las prácticas de la lista y les pidió al personal de primera línea sus respuestas (60 minutos); estos resultados se presentaron después a los gerentes del personal de primera línea (30 minutos). En el IRC RDC, el personal de primera línea completó la autoevaluación individualmente o con la ayuda de su gerente (45-60 minutos).

3

Recopilación de resultados, compartidos con la gerencia del programa del país.

Resultados de las pruebas piloto de la herramienta

RESULTADOS OBTENIDOS

EJEMPLOS PILOTO POR PAÍS



Se asignó más tiempo al personal de primera línea para la interacción con las comunidades.

En el IRC de Irak, se añadieron las responsabilidades relacionadas con la participación de la comunidad a la descripción de los puestos del personal de primera línea, p. ej. de un director de MEAL cuando se estaba renovando su contrato. Su gerente informó que así se proporcionaba una forma de responsabilizar a los supervisores para que dieran al personal el tiempo adecuado para estas tareas: *“como aparece en la descripción del puesto, el supervisor sabe que hay que presentarlo al personal y hacerle un seguimiento. Así, debería formar parte de sus responsabilidades diarias”.*



Fomento de una cultura de responsabilidad dentro de la organización.

La prueba piloto de esta herramienta ayudó a los SMT del IRC Irak y del IRC RDC a comprender plenamente el papel fundamental que desempeña el personal de primera línea en la interacción con la comunidad. Un gerente del IRC Irak dijo: *“este proyecto ayudó a que creciera la idea de que el personal de primera línea es un componente muy importante de nuestra organización y de nuestros socios”.*



Los gerentes de personal de primera línea reconocieron la importancia del desarrollo profesional de su personal.

Ver los resultados de la autoevaluación del personal de primera línea ayudó a la gerencia a identificar las áreas en las que su personal de primera línea necesitaba capacitación adicional o reforzar sus habilidades. En Irak se animó al personal de primera línea a completar una capacitación del IRC sobre mecanismos de retroalimentación. En la RDC, el personal de primera línea recibió capacitación del ACNUR sobre ética en el trabajo con las comunidades.



Mayor interés del personal de primera línea por la superación personal y el refuerzo de las habilidades.

El personal de primera línea demostró su disposición a participar en la autorreflexión y muchos comunicaron abiertamente su deseo de utilizar los recursos de aprendizaje que acompañan a la herramienta de autoevaluación. En Irak, un miembro del personal de primera línea informó que sintió motivación para buscar recursos en línea sobre las áreas en las que había identificado puntos débiles. La gerencia en la RDC también informó que *“observamos mucha motivación del personal de primera línea a la hora de buscar capacitaciones”.*



“Esta herramienta es importante. Hay muchas necesidades en las que trabajamos. Mejora el trabajo del IRC cuando todos sabemos cuáles son las necesidades [de las personas afectadas], qué esperan de nosotros y cómo perciben nuestro trabajo”.

Personal de primera línea del IRC RDC

Buenas prácticas y desafíos

Estas fueron algunas de las buenas prácticas y desafíos identificados durante el programa piloto:

PRÁCTICAS RECOMENDADAS

- + Traducción a las lenguas locales:** a muchos miembros del personal de primera línea no les gustaba completar la actividad en inglés o árabe y preferían hacerlo en francés, suajili o kurdo.
- + Desarrollo de habilidades** para corregir los puntos débiles identificados, mejorar las habilidades y llevar a cabo sesiones de actualización sobre las tareas que figuran en la autoevaluación.
- + Orientación sobre la herramienta para el personal de primera línea:** presentar el objetivo de la herramienta y cómo utilizarla garantizó la claridad y la comprensión desde el principio. La mayoría del personal de primera línea necesitó orientación en vivo (una reunión virtual o presencial) para completar la herramienta, en vez de limitarse a leer las instrucciones en la herramienta.
- + Implicación del equipo de RR. HH.:** garantizó la integración sistemática de las tareas de AAP en las descripciones de los puestos.
- + Revisión de los resultados recopilados:** ayudó a identificar los puntos débiles comunes, lo que permitió que las iniciativas de capacitación beneficiaran a todo el personal de primera línea, mejorando así la capacidad organizativa.

DESAFÍOS

- \ Conectividad limitada a Internet:** el personal de las zonas remotas tiene dificultades para acceder a las herramientas en línea, compartir sus resultados y acceder a los recursos de aprendizaje en línea.
- \ Resistencia inicial del personal de primera línea** a causa del escepticismo, el miedo a las repercusiones o la falta de comprensión de sus beneficios, lo que plantea barreras a la participación.
- \ Falta de recursos para el aprendizaje en el idioma local:** impidió a algunos miembros del personal de primera línea corregir los puntos débiles identificados.



Cambio estratégico 3: Integrar la participación en la cultura y la estrategia de la organización

Herramienta: Plantilla de presupuesto para el kit de herramientas E2E

Durante el programa piloto quedó claro que encontrar el presupuesto y los recursos para financiar las actividades del kit de herramientas era a menudo una ocurrencia que llegaba tarde. El IRC RDC, el IRC Irak, BWA y el Centro de Justicia anunciaron que la elaboración de presupuestos era un desafío derivado del uso de muchas de las herramientas. Por ejemplo, las consultas que el IRC Irak llevó a cabo utilizando la herramienta Participación del personal de primera línea en el diseño de la propuesta fueron todas virtuales, ya que Irak no disponía de presupuesto para sufragar ningún desplazamiento para la prueba piloto de esta herramienta.

Como resultado del programa piloto del kit de herramientas E2E, se creó la plantilla de presupuesto para ayudar a las organizaciones a planificar y asignar de forma realista los recursos necesarios para utilizar eficazmente dichas herramientas. Los aportes de las organizaciones que participaron en la prueba piloto guiaron la creación de la plantilla de presupuesto, garantizando que reflejara con exactitud los gastos relacionados con el uso del kit de herramientas. Al establecer categorías presupuestarias específicas, como viajes, equipamiento y suministros, la plantilla garantiza que los recursos esenciales se asignen a las actividades necesarias para utilizar el kit de herramientas E2E.

Cómo seguir capacitando al personal de primera línea para facilitar la participación de las personas afectadas

Próximos pasos

El programa piloto del kit de herramientas E2E demostró el potencial catalizador del personal de primera línea para ayudar a las organizaciones a cumplir sus compromisos en torno a la mejora de la responsabilidad ante las personas afectadas. Sin embargo, el programa piloto también puso de manifiesto que el personal de primera línea necesita un apoyo sistemático que lo fortalezca para facilitar la participación de las personas afectadas. Para cumplir sus promesas, el sector humanitario —incluidas las Naciones Unidas, las ONGI, las ONG y los donantes— debe dotar de recursos y apoyar al personal de primera línea para que pueda desempeñar este papel fundamental. El kit de herramientas E2E ofrece los recursos prácticos necesarios para proporcionar ese apoyo; pero el programa piloto también reveló que el sector humanitario debe emprender otras acciones para apoyar el importante papel del personal de primera línea en relación con la participación de la comunidad:

- 1. Dar prioridad a la traducción de las herramientas a los idiomas locales** garantiza la accesibilidad y la inclusión, permitiendo que todos los miembros del personal participen plenamente en el kit de herramientas y comprendan su contenido. Este paso ayudará a garantizar que el personal de primera línea sea capaz de utilizar eficazmente las herramientas.
- 2. Ofrecer al personal de primera línea más oportunidades de desarrollo profesional:** las organizaciones deben asignar recursos a la capacitación del personal de primera línea para complementar los recursos del kit de herramientas y fortalecer aún más a los miembros del personal. Al ofrecer estas oportunidades de aprendizaje, las organizaciones pueden mejorar su capacidad para aplicar estrategias de participación e interactuar con las poblaciones afectadas, mejorando en última instancia la calidad y la eficacia de sus intervenciones. Todo el personal de primera línea debe recibir una orientación o capacitación exhaustiva sobre temas de AAP al ser contratado. Esta capacitación básica garantizará que todo el personal de primera línea tenga los conocimientos necesarios para llevar a cabo eficazmente actividades participativas e interactuar con las personas afectadas.
- 3. Facilitar el acceso a Internet del personal de primera línea:** los problemas de conectividad a los que se enfrenta el personal de primera línea suponen un obstáculo adicional para que participen en la toma de decisiones de la organización y para facilitar la participación de las personas afectadas. Al dar prioridad a las soluciones para mejorar la conectividad y garantizar la accesibilidad, las organizaciones pueden mejorar la capacidad del personal de primera línea para contribuir eficazmente a los esfuerzos humanitarios.
- 4. Dotar adecuadamente de recursos al fortalecimiento del personal y a la participación de la comunidad:** los donantes y las sedes de las organizaciones deben apoyar proactivamente las iniciativas de capacitación, tanto del personal de primera línea como de la gerencia de la organización, para garantizar la adopción sistemática y a largo plazo de prácticas participativas.
- 5. Acelerar la adopción de enfoques participativos en todo el sector:** compartir las mejores prácticas y las lecciones aprendidas con organizaciones homólogas para promover el aprendizaje colectivo y la innovación. Las ONGI pueden incorporar los requisitos de la AAP en los criterios de asociación con las ONGL y proporcionar orientación y asistencia técnica para facilitar la adopción del kit de herramientas E2E.



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

**Puesta a prueba del
kit de herramientas
E2E para fortalecer al
personal de primera
línea y facilitar la
participación de la
comunidad**

Estudio de caso de la
RDC e Irak