



«Un número que aprendió a no gritar»: Argumentos a favor de la incidencia comunitaria en las mediciones en materia de protección

agosto 4, 2026, Análisis / Prestar asistencia a la población en un panorama humanitario cambiante

15 mins read



Imane Karimou

Representante ante las Naciones
Unidas, Nonviolent Peaceforce



El sistema humanitario internacional ha construido una arquitectura sofisticada para la protección de la población civil: resoluciones políticas, grupos de mecanismos de coordinación, marcos de presentación de informes y herramientas de rendición de cuentas. No obstante, cuando se les pregunta directamente a las personas afectadas por conflictos armados si se sienten protegidas, o si confían en quienes se atribuyen su protección, la respuesta suele no concordar con las propias evaluaciones del sistema. A pesar de los compromisos asumidos en el marco de la Gran negociación de poner en el centro a los actores locales y a las comunidades afectadas, las investigaciones muestran sistemáticamente una brecha que persiste entre la forma en la que los actores humanitarios evalúan su desempeño y lo que experimentan las comunidades afectadas.

En esta publicación^[1], parte de nuestra serie actual “*Delivering for people in an evolving humanitarian landscape*” [Asistencia a la población en un panorama humanitario cambiante] Imane Karimou sostiene que la protección humanitaria atraviesa una crisis de confianza y legitimidad que no puede resolverse mediante mejor coordinación o mayor financiamiento solamente. La investigación sobre la percepción comunitaria y la experiencia de los marcos de protección centrados en la comunidad le proporcionan la base para plantear la necesidad de reorientar la manera en la que el sistema evalúa su eficacia: medir la protección según lo que informa la comunidad sobre sus experiencias en cuanto a seguridad, confianza y dignidad, y no mediante los indicadores y resultados generados por el sistema.

Hace algunos meses llegó a mis manos la obra de [Peter Kidi](#), un poeta, escritor y activista refugiado que vive en el campamento de refugiados de Kakuma, en Kenia. Un poema en particular, *Metrics* [Mediciones], un encargo de la ONG internacional Ground Truth Solutions, me impactó. En él, Kidi describe a un hombre que aprende a simular su recuperación para el sistema humanitario, «se mantiene en pie, pero sus huesos susurran colapso/ habla de números, pero su verdad está bañada en

lágrimas», hasta que se convierte, en el lenguaje del sistema, en una versión mejorada, resiliente y autosuficiente. Es un poema sobre algo que la población civil en muchos entornos de conflicto armado conoce muy bien: el sistema suele ser mejor para documentar el sufrimiento que para aliviarlo.

Este artículo se propone analizar la brecha entre lo que el sistema registra como protección y la experiencia real de las comunidades en términos de seguridad. Es una brecha de gran magnitud en el sistema humanitario, pero es más notorio en el ámbito de la protección civil, donde la calidad de la presencia humana es tan importante como cualquier resultado (si no más), y donde la brecha entre lo que mide el sistema y la experiencia real de las personas puede a menudo interpretarse como una falla en la protección en sí misma y de sí misma.

La brecha entre el funcionamiento del sistema y la experiencia de la comunidad

Durante años, y en varios contextos de conflicto armado, la investigación en materia de percepciones de la comunidad ha dado el mismo resultado: los actores humanitarios evalúan sistemáticamente su propio desempeño de manera mucho más positiva que las personas a las que prestan servicios. Una brecha tan sistemática, documentada en muchos contextos y crisis, no es el resultado de una mala implementación, sino que refleja cómo el sistema está diseñado, fundamentalmente.

En 2022, Ground Truth Solutions lanzó su análisis mundial "[Listening Is Not Enough](#)", que sintetiza datos de percepción de miles de personas afectadas por las crisis en diez contextos (Afganistán, Burkina Faso, Chad, República Centroafricana, República Democrática del Congo, Haití, Nigeria, Somalia, Siria y Ucrania). El estudio concluye, de manera inequívoca, que, a pesar de la proliferación de mecanismos de retroalimentación, estrategias de participación de las comunidades y marcos de rendición de cuentas, el poder de toma de decisiones en el sistema humanitario mundial no ha cambiado. Por el contrario, las personas afectadas informan, de manera sistemática, que se sienten excluidas de las decisiones acerca de la asistencia que reciben.

Cuando en Haití se preveía que el 98 % de la población recibiría información sobre ayuda disponible, los datos mostraron que solo el 14 % se sintió informado. En RDC, cerca de la mitad de quienes recibieron ayuda pensaron que la asistencia se había distribuido de manera injusta. Los miembros de la comunidad informaron que vieron vehículos y logos pero que muy rara vez tuvieron reuniones relevantes con el personal. Si bien estas percepciones no son infalibles, apuntan a la idea central de que, en la labor de protección, la experiencia de recibir un trato justo no puede separarse del hecho de que la protección haya sido efectiva. Dicho de otro modo, la manera en la que las personas experimentan la interacción forma parte de la labor real de protección.

La protección se da en un marco relacional y debe medirse de ese modo

La protección es diferente de otras formas de asistencia humanitaria. La entrega de alimento o abrigo es, intrínsecamente, un desafío logístico: se puede contar lo que se distribuyó y a quiénes. La labor de protección no funciona así. La cuestión de si alguien siente que la protección es efectiva no depende solo de lo que se hizo, sino de cómo se trató a las personas en ese proceso. La protección depende de si se escuchó a los beneficiarios, si sintieron que su situación fue realmente comprendida, si las personas que decían actuar en su beneficio realmente lo hicieron y permanecieron allí.

Dicho de otro modo, la experiencia de sentir seguridad y dignidad no puede separarse. Aunque en una comunidad se hayan llevado adelante encuestas, registros y derivaciones a través de los canales correctos, si nunca hubo una intención real de escucharla, esta puede tener la percepción subjetiva de que nunca ha estado realmente protegida, aunque los indicadores digan lo contrario. Esto apunta a una premisa fundamental en esta publicación: la protección es relacional. Hay académicas especialistas en protección, como [Cathrine Brun](#) y [Cindy Horst](#) o [Felicity Gray](#), que han analizado la manera en la que el humanitarismo, en particular la práctica de protección, se construye (o se destruye) en la calidad del contacto entre las personas.

De hecho, no estamos ante una observación novedosa. La [normativa profesional relativa a la labor de protección del CICR](#) reconoce que los resultados en materia de protección se configuran por la calidad de la interacción con las comunidades afectadas, no solo por resultados concretos. La [política sobre protección en la acción humanitaria, redactada por el Comité Permanente entre Organismos \(2016\)](#) enfatiza, de manera similar, que la protección debe estar centrada en las personas y que las poblaciones afectadas tienen que tener una participación relevante en las respuestas en materia de protección. De cierto modo, es un reconocimiento de la dimensión relacional de la protección.

No obstante, si bien estos compromisos están en la teoría, los sistemas de medición para que se cumplan no se concretan en la realidad. La protección se evalúa a través de resultados, ya sea en cuanto a la cantidad de personas alcanzadas, derivaciones concretadas, casos cerrados, etc., lo que puede hacer desaparecer por completo la dimensión relacional. Un sistema optimizado para generar resultados puede, en principio, realizar perfectamente actividades de protección según sus propias mediciones y al mismo tiempo fallar por completo de acuerdo con las de la comunidad. Los datos presentados por Ground Truth Solutions sugieren que esto es lo que sucede ahora, a gran escala.

Las raíces estructurales del problema de la medición

En la labor de protección, la brecha en las mediciones existe debido a quiénes tiene que rendirles cuenta el sistema. Las organizaciones humanitarias rinden cuentas de manera jerárquica (a los donantes, a la sede, a las estructuras de coordinación que gobiernan el financiamiento) en mayor medida que a las comunidades a las que prestan servicios. Esta distinción, identificada por [Michael Edwards](#) y [David Hulme](#) en 1995 en su trabajo sobre la rendición de cuentas de las ONG, sigue siendo uno de los marcos más citados para entender por qué las organizaciones humanitarias tienen problemas para rendir cuentas de manera genuina a las personas a las que asisten. Edwards y Hulme demuestran cómo las estructuras de incentivo que rigen la forma en que las organizaciones informan y demuestran su eficacia se dirigen a quienes tienen mayor poder de financiamiento, no hacia las poblaciones afectadas.

Vale la pena aclarar uno de los motivos por el que esta dinámica persiste. La rendición de cuentas jerárquica no es siempre una preferencia institucional sino, casi con frecuencia, una estrategia de supervivencia para organizaciones dedicadas a la protección, para quienes los resultados son difíciles de cuantificar y los efectos demoran en materializarse. Por ende, la presentación de informes en el lenguaje propio del sistema es, a menudo, la manera en que los programas justifican su existencia frente a quienes los financian, cuyos recursos pueden redirigirse a otros sectores que demuestren resultados con mayor facilidad. La [Norma Humanitaria Esencial en materia de calidad y rendición de cuentas de 2024](#), por ejemplo, reconoce la tensión entre la rendición de cuentas a los donantes y a las personas afectadas sin resolverla necesariamente. El resultado: incluso las organizaciones genuinamente comprometidas con la protección centrada en las comunidades se encuentran funcionando en el marco de estructuras de incentivo que premian, en primer lugar, el lo que se presenta ante los donantes por sobre la capacidad de respuesta a las comunidades.

Otro problema profundo radica en que el sistema evalúa su propia eficacia en relación con los estándares que se autoimpone. No hay, por ejemplo, una medida con incidencia comunitaria que sea ampliamente aceptada e independiente y pueda evaluar la eficacia de la labor de protección. Las organizaciones presentan sus informes respecto de objetivos diseñados por ellas que se verifican a través de marcos que ellas mismas controlan. Este es el motivo por el cual el problema de las mediciones no puede resolverse mediante la simple incorporación de nuevos mecanismos de retroalimentación a las estructuras existentes, ya que no cambia la lógica fundamental, sino que agrega otra instancia a un sistema cuyo diseño nunca se pensó para rendir cuentas a las personas a las que se asiste.

El mismo estudio de Ground Truth Solutions de 2022 documenta de manera muy clara que incluso cuando existen mecanismos de retroalimentación, el personal local informa que no tiene la autoridad para cambiar los programas en función de los aportes de las comunidades. Por lo tanto, la situación es la siguiente: por un lado, los miembros de la comunidad proporcionan información que no cambia las decisiones ni genera acciones. Por el otro, las organizaciones informan resultados que no reflejan la experiencia de las comunidades. Dicho de otro modo, el ciclo de retroalimentación queda abierto en ambos extremos.

En el caso específico de la protección, esta dinámica es nociva. Debido a que la labor de protección depende de la confianza, las comunidades deben confiar en que al revelar amenazas o vulnerabilidades no estarán expuestas, sino que sus aportes se trasladarán a la acción. No obstante, cuando la rendición de cuentas se centra en la jerarquía, las personas tienen razones fundadas para no confiar. Y cuando desconfían, se debilitan las bases de la respuesta en materia de protección, independientemente de que sus propios indicadores de rendimiento sean positivos.

Hacia un indicador local de la eficacia

El argumento de este artículo tiene un objetivo único: el problema de legitimidad del sistema de protección humanitaria no se centra principalmente en los recursos o la coordinación, sino en lo que se mide, y de quién es el criterio que se toma como prueba.

Hay alternativas. El marco [Search for Common Ground's Peace Impact Framework](#), desarrollado con más de 180 organizaciones de 45 países, ofrece una. En lugar de medir la labor de las organizaciones, mide lo que las comunidades experimentan a través de diez indicadores elaborados en torno a las percepciones de seguridad, confianza y dignidad. Es crucial el hecho de que esos indicadores son definidos por las propias comunidades, de manera local y en la especificidad del contexto. Lo que el marco ha demostrado, en una gran variedad de contextos de conflicto armado, es que cuando se les pregunta a las comunidades si se sienten protegidas en lugar de preguntarle a las organizaciones si realizaron labores de protección, el panorama que se obtiene es fundamentalmente diferente, por no decir más honesto, respecto de lo que está funcionando y lo que no.

Ese panorama tiene valor práctico, más allá de la evaluación en sí misma. Los actores humanitarios no son los principales responsables en materia de protección. En virtud del derecho humanitario y el derecho de los derechos humanos, esa responsabilidad corresponde a las autoridades estatales y a las partes en los conflictos armados. La protección humanitaria opera en el espacio que se genera cuando esas autoridades carecen de capacidad o voluntad para cumplir con esa obligación. Esto quiere decir que cuando las comunidades informan que se sienten inseguras, las fallas que describen no siempre son, o al menos no principalmente, fallas de la acción humanitaria. Suelen ser fallas de la voluntad política que los actores humanitarios pueden documentar e identificar, pero no pueden suplir por su cuenta, lo que demuestra el valor de las mediciones dirigidas por las comunidades como algo más que una herramienta de rendición de cuentas. Los indicadores fundamentados en resultados expresan lo que hicieron los actores humanitarios. Los datos relativos a la protección cuyos aportes surgen de la comunidad, por otro lado, proporcionan un registro de lo que las personas están experimentando en la realidad, que es precisamente el tipo de evidencia que aporta información a las actividades de sensibilización dirigidas a las autoridades que tienen la responsabilidad principal de protección. Asimismo, pueden evidenciar patrones de miedo o falta de confianza, e indicar el deterioro de los entornos de protección antes de que se vuelva crítico.

No obstante, la reorientación hacia la protección definida por las comunidades también implicaría una confrontación con las estructuras de incentivo que, en la actualidad, asignan más valor a la rendición de cuentas a la jerarquía que a las comunidades. Sería necesario que los donantes acepten las evaluaciones comunitarias como evidencia legítima de desempeño. Asimismo, los actores de protección deberían ceder un poco de control sobre la manera de definir la acción eficaz.

Si bien nada de esto es sencillo, la alternativa es un sistema que sigue produciendo evidencia de su propia eficacia mientras las personas afectadas por los conflictos armados aprenden, como describe Peter Kidi, a simular su recuperación como fachada. En *Mediciones*, el hombre ya no es más una persona en los registros del sistema. Es un número «que aprendió a no gritar». Porque cuando «deja de ser vulnerable» se vuelve invisible.

Las personas afectadas por conflictos armados no son, y nunca han sido, meros datos. Por lo tanto, la pregunta que el sistema de protección humanitaria debe formular no es «¿qué servicios prestamos?» sino «¿las personas cuya protección nos atribuimos se sienten más seguras, más dignas, y con mayor control de las decisiones que afectan su vida?» Hasta que la experiencia comunitaria no se transforme en el principal estándar de evidencia, la brecha entre la protección teórica y la protección concreta seguirá existiendo.

Referencias

[1] El título está inspirado en un potente verso del poema de Peter Kidi titulado «Metrics» [Mediciones]: "He is a number that learned how not to scream" [Un número que aprendió a no gritar].

Véase también

- Mamuch Bey, *The shelter that shone in the distance*, 18 de junio de 2026
- Eberechukwu Owuamanam SJ, *We helped individuals while harming persons: what conflict-affected communities deserve beyond beneficiary status*, 11 de junio de 2026
- Sundus Tehreem Shahzad Khattak, *Climate resilience is not optional: what people in fragile, urban settings should expect from WASH*, 9 de junio de 2026
- Sara Aleisseh, *Life teaches before school does: the invisible curriculum of the super child*, 4 de junio de 2026

Tags: principios humanitarios



Ataques contra la misión médica: identificación de problemas y buenas prácticas

15 mins read

Análisis / Prestar asistencia a la población en un panorama humanitario cambiante Claude Maon

Los ataques contra hospitales se han vuelto una constante en casi todos los conflictos armados de ...



Por qué no alcanza con recordar los Principios Fundamentales: debemos vivirlos

16 mins read

Análisis / Prestar asistencia a la población en un panorama humanitario cambiante Pierre Krähenbühl

Este año se cumple el sexagésimo aniversario la proclamación en Viena de los siete Principios ...