

Módulo 3 – Esfera y el ciclo del proyecto

Notas para capacitadores

El Módulo 3 ha sido diseñado para capacitar a los y las participantes para:

- describir de qué modo el ciclo del proyecto puede hacer posible y mejorar la acción humanitaria
- utilizar el Manual de Esfera a lo largo de cada una de las etapas del ciclo del proyecto
- describir de qué forma el uso del Manual de Esfera puede hacer que aumente la calidad, la rendición de cuentas y el aprendizaje

Puedes utilizar el Módulo 3 de diversas maneras, ya que puedes escoger entre:

- 6 sesiones centrales de 90 minutos
- 1 sesión central de 180 minutos
- 5 ejercicios opcionales

De esta forma, puedes organizar talleres de capacitación de 2-3 días con este material.

Te rogamos:

- repasar estos materiales con todo cuidado;
- adaptarlos, para atender a las necesidades de la audiencia;
- consultar la Parte 1: Guía para capacitadores donde encontrarás orientación sobre cómo elevar al máximo el impacto de la capacitación.

Mira el Material de Referencia del Módulo 3:

- Lee este material para familiarizarte con el contenido y los temas centrales en relación con este Módulo.
- Considera la posibilidad de enviárselo por correo o por e-mail a los y las participantes para que lo lean como preparación para el taller.
- Piensa si te parece mejor entregárselo a los participantes después de finalizado el taller como guía de referencia.
- Consulta el “**Material de Referencia del Módulo 3**” que encontrarás en la sección del Módulo 3 c CD

Utiliza este material de capacitación:

- en relación con todas las Notas para capacitadores que hacen referencia al Módulo 3;
- como un conjunto de herramientas consistente en ejercicios opcionales y textos para los y las participantes, que puedes ir utilizando durante el programa de capacitación.

Repasa las diapositivas correspondientes a este módulo:

- Utiliza las “**Diapositivas del Módulo 3**” que hay en el CD.
- Consulta las diapositivas impresas que hay en la Parte 1: Guía para capacitadores – PowerPoint

Si buscas información y guía sobre cómo sacar el mayor partido posible de estos materiales de capacitación, incluyendo las agendas que pueden servir de ejemplo: consulta la Parte 1: Guía para capacitadores , Planificación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | Uso | Página |
|---|--|--------|
| Sesión 1: El contexto y el ciclo del proyecto 90 minutos | Habilitar a los y las participantes para: <ul style="list-style-type: none"> describir las etapas del ciclo del proyecto describir los factores que influyen en el análisis de los contextos humanitarios demostrar cómo utilizar el Manual de Esfera para analizar el contexto humanitario | 199 |
| Sesión 2 Esfera y la valoración inicial 90 minutos | Habilitar a los y las participantes para: <ul style="list-style-type: none"> definir la finalidad de la valoración inicial en la respuesta humanitaria y el lugar que ocupa en el ciclo del proyecto describir lo que es un sesgo, y de qué manera puede influir en una valoración definir de qué manera las Normas y las listas de verificación pueden mejorar la valoración inicial describir el rol de los indicadores clave en la valoración reconocer que el ciclo del proyecto es un proceso iterativo, y que la valoración inicial es una primera etapa | 207 |
| Sesión 3: <u>Esfera y el análisis</u> hasta 180 minutos | Habilitar a los y las participantes para: <ul style="list-style-type: none"> definir la finalidad del análisis y saber cuándo tiene lugar dentro del ciclo del proyecto demostrar cómo hacer uso del Manual de Esfera en el análisis de los problemas definir de qué forma el Manual de Esfera puede mejorar la calidad del análisis identificar técnicas y herramientas prácticas de análisis que se pueden usar con el Manual de Esfera | 225 |
| Sesión 4: Esfera y la planificación de proyectos 90 minutos | Habilitar a los y las participantes para: <ul style="list-style-type: none"> presentar los principios de la planificación de proyectos e identificar cuándo tiene lugar dentro del ciclo del proyecto demostrar cómo hacer uso del Manual de Esfera en la planificación de proyectos demostrar cómo hacer uso del Manual de Esfera en el marco lógico demostrar cómo utilizar un diagrama de identificación de lagunas como herramienta de coordinación en la planificación de proyectos | 243 |

| | | |
|--|--|------------|
| Sesión 5: | Habilitar a los y las participantes para: | 257 |
| <u>Esfera y el seguimiento y evaluación</u> | <ul style="list-style-type: none"> • discutir y contrastar los elementos clave en el seguimiento y la evaluación • seleccionar y aplicar a un proyecto específico los indicadores clave del Manual de Esfera que sean prioritarios • describir cómo implantar un sistema de seguimiento para un proyecto humanitario • seleccionar, adaptar y “operacionalizar” (hacer operativos), o aplicar, los indicadores para un proyecto específico • describir de qué modo las situaciones de emergencia condicionan y ponen límites en el seguimiento y la evaluación • | |
| 90 minutos | | |
| Sesión 6: | Habilitar a los y las participantes para: | 269 |
| <u>Más allá del ciclo del proyecto</u> | <ul style="list-style-type: none"> • presentar la lista de diez temas de importancia crítica a los que se enfrenta el sistema humanitario. • identificar cuáles entre estos temas son los que podrían ser afrontados mediante la aplicación del Manual de Esfera | |
| 90 minutos | | |

Tiempo total a dedicar a sesiones 1 - 6 = unas 10 horas

Ejercicios opcionales

Adicionalmente a las seis sesiones de 90 minutos, hay una serie de ejercicios opcionales. Estos ejercicios permiten hacer uso de los módulos de una manera flexible para atender a las necesidades específicas de la audiencia.

Repasa estos ejercicios para ver cómo se pueden integrar en el programa de capacitación para mejorar su impacto y retención.

Hay otros ejercicios opcionales que se encuentran disponibles en otros módulos, y también en la página web: www.sphereproject.org

| Actividades optativas | Uso | Página |
|---|--|------------|
| 1: Estudio de caso: Ruanda Estudio de caso 90 minutos | <ul style="list-style-type: none"> este ejercicio opcional es un estudio de un caso que se puede utilizar como alternativa a la Sesión 1: El contexto y el ciclo del proyecto este ejercicio tiene el mismo material introductorio sobre el ciclo del proyecto que la Sesión 1, pero el estudio de este caso se concentra en la evaluación multidonantes de Ruanda. | 277 |
| 2: Las Normas mínimas y el ciclo del proyecto Lluvia de ideas sobre normas e indicadores 90 minutos | <ul style="list-style-type: none"> reforzar el entendimiento del ciclo del proyecto desarrollar el grado de concienciación sobre el modo como el Manual de Esfera puede ser de utilidad durante las distintas etapas del ciclo del proyecto formular retos frente a grupos con gran experiencia para comparar sus conocimientos y experiencia con la información que contiene el Manual se puede usar sin preparación, siempre que los grupos necesiten más tiempo para llegar a comprender bien el ciclo del proyecto se puede utilizar en cualquier momento durante el Módulo 3, para ilustrar el ciclo del proyecto o examinar las Normas mínimas y los indicadores clave con más detalle | 287 |
| 3: Implementación de los indicadores de Esfera Tarea de estudio en el lugar del trabajo 120 minutos | <ul style="list-style-type: none"> hacer posible que los participantes utilicen el Manual de Esfera en su propio proyecto recordar a los participantes que comiencen a utilizar el Manual de Esfera cuando estén de vuelta en su trabajo estimular a los participantes para que trabajen en este ejercicio con aquellos de sus colegas que participan en actividades de seguimiento y evaluación, como por ejemplo gestores de proyectos, oficiales de terreno y personal de logística como tarea de estudio, que se puede encargar a los participantes como continuación del trabajo realizado en el taller, para reforzar lo que se ha aprendido como tarea de estudio a completar entre dos seminarios cortos, en los casos en que el segundo seminario se inicie con un repaso de las respuestas dadas a esta tarea | 289 |

| | | |
|--|---|------------|
| 4: <u>Prácticas locales de seguimiento y evaluación</u> Trabajo en pequeño grupo / discusión grupal 90 minutos | <ul style="list-style-type: none">• contribuir a reforzar el entendimiento de por qué el seguimiento y la evaluación son importantes• practicar la identificación de las partes implicadas clave en un proyecto, y qué es lo que esperan del seguimiento y la evaluación• utilizar en un taller que se desarrolla en el terreno, bien sea un taller inter-agencial o no | 296 |
| 5: <u>Ejercicios de evaluación</u> Concurso de preguntas y trabajo de equipo 40 minutos | <ul style="list-style-type: none">• experimentar lo importante que es no hacer presunciones ni precipitarse en las conclusiones cuando se hace la evaluación <p>Como continuación del Módulo 3: Sesión 5, que trata del seguimiento y la evaluación</p> | 299 |

Módulo 3

Sesión 1: El contexto y el ciclo del proyecto

Visión general

Objetivos de aprendizaje

Al final de esta sesión los y las participantes podrán:

- describir los pasos y las etapas del ciclo del proyecto
- describir los factores que influyen en el análisis de un contexto humanitario
- demostrar cómo se puede usar el Manual de Esfera para analizar el contexto humanitario

Mensajes principales

- Hay factores dinámicos, contextuales y de otros tipos, que influyen en los programas de socorro humanitario. Estos factores deben ser reconocidos y asumidos en el diseño y la implementación del proyecto
- El ciclo del proyecto es un útil marco de referencia para visualizar la labor humanitaria, y para monitorear los cambios en el contexto.
- El Manual de Esfera proporciona una herramienta para analizar de forma objetiva los contextos humanitarios, pero no se debe usar aisladamente

Tiempo ⌚ 90 minutos

Método Presentación/conferencia / trabajo en equipos – estudio de caso contextual / discusión en grupo

Recursos necesarios Computadora portátil (ordenador) / proyector (data show) / pantalla / rotafolios (papelógrafo) y marcadores (rotuladores). Manual de Esfera.

Ayudas visuales Diapositivas en PowerPoint / Texto para participantes "Estudio de caso Mitch".

Preparación

- comprobar con suficiente antelación si este estudio de caso es el más apropiado para usar con este grupo. Hay un estudio de caso alternativo sobre Ruanda que se puede encontrar en el Ejercicio opcional 1
- fotocopia, para entregar un ejemplar a cada participante, el texto para el/la participante "Estudio de caso Mitch"
- prepara las ayudas visuales que se describen en la Parte 1: Guía para capacitadores

Sesión 1: El contexto y el ciclo del proyecto

| Tiempo en minutos | Actividad |
|-------------------|--|
| 5 | 1: Introducción |
| 10 | 2: Lluvia de ideas sobre el contexto |
| 40 | 3: Trabajo en equipos: Estudio de caso |
| 10 | 4: Actividad: El ciclo del proyecto |
| 15 | 5: Presentación: El ciclo del proyecto |
| 10 | 6: Conclusión |
| 90 | TIEMPO TOTAL |

Puedes encontrar copias de todas las diapositivas correspondientes a este Módulo en la sección de PowerPoint, al final de la Parte 1: Guía para capacitadores .

Actividad 1: Introducción 5 minutos

☐ Muestra la diapositiva: “Módulo 3”

Conserva esta diapositiva en la pantalla mientras los y las participantes llegan y se acomodan para asistir a esta sesión.

Cuando estás a punto de empezar, si quieres puedes mostrar el título de la diapositiva correspondiente a esta sesión:

“Módulo 3 Sesión 1: El contexto y el ciclo del proyecto”.

Da la bienvenida al grupo.

Explica que:

- el Módulo 3 se concentra en el ciclo del proyecto;
- las restantes sesiones del Módulo 3 se concentran en etapas clave del ciclo del proyecto, desde la valoración inicial hasta el seguimiento y la evaluación;
- en esta sesión vamos a considerar una visión general del ciclo del proyecto y nos concentraremos en su aplicación en un estudio de caso

☐ Muestra la diapositiva: “Objetivos de aprendizaje”

Explica los objetivos de la sesión:

- describir las etapas del ciclo del proyecto
- describir los factores que influyen en el análisis, en los contextos humanitarios
- demostrar cómo utilizar el Manual de Esfera para analizar eficazmente el contexto humanitario

Repasa el programa del día y ocúpate de los temas de logística que requieran atención.

Actividad 2: El contexto y factores influyentes

10 minutos

Dirige una discusión sobre el contexto específico en que se desarrolla el taller de capacitación.

Pregunta a los participantes:

- ¿Pueden aportar algún ejemplo tomado de este país (o de otro en el que hayan trabajado) de factores contextuales o casos de sesgo que hayan influido en el análisis de la situación humanitaria?
 - por ejemplo, casos de sesgo cultural o de presunciones acerca de necesidades que hayan causado una distribución de ayuda inadecuada, o bien casos de agendas políticas o económicas
- ¿De qué modo incluyeron estos ejemplos en la situación humanitaria?
- ¿De qué forma fueron afrontados? Se ruega mencionar algunos ejemplos.
- ¿Cómo fueron mitigados? Se ruega mencionar algunos ejemplos.

Actividad 3: Estudio de caso

40 minutos

Entrega a cada participante una copia del texto para el/la participante: “Estudio de caso Mitch – América Central.”

☐ Muestra la diapositiva: “Estudio de caso: Mitch”.

Pide a los participantes:

- que lean todo lo que tienen sobre este estudio de caso
- que decidan si necesitan alguna clarificación sobre el material.

Conserva en pantalla el mapa que hay en la dispositiva mientras leen el estudio.

 Tiempo máximo a dedicar a esta tarea: 5 minutos.

☐ Muestra la diapositiva: “Temas relacionados con el contexto”.

Explica que:

- el que la respuesta al desastre sea eficaz o no lo sea dependerá de un entendimiento claro de la situación
- hay una serie de factores que afectan el contexto en que trabaja el personal humanitario, por ejemplo:
 - factores económicos, sociales y políticos
 - el clima y la geografía
 - aspectos organizativos
 - cuestiones de índole cultural y psicológica
 - cuestiones de género
 - los derechos humanos
 - y también las normas de la sociedad, así como las capacidades locales para hacer frente al desastre

☐ Muestra la diapositiva: “Limitaciones en la información”

Explica que:

- para llegar a un claro entendimiento del contexto es necesario contar con un modo efectivo de obtener y gestionar los datos y la información
- hay muchas barreras que obstaculizan la gestión efectiva de la información en las organizaciones humanitarias
- por ejemplo, se encarga a ciertas personas la recogida de la información como tarea añadida a la carga de trabajo ya considerable que están llevando a cabo
- muchos de los trabajadores no ven la pertinencia de la recogida de información, y tampoco entienden de qué modo contribuye a su labor
- incluso si están recopilando datos, no entienden necesariamente por qué lo hacen
- a menudo no se presta bastante atención a la retroalimentación, y no se enteran del resultado de la investigación ni los que recopilaron los datos ni los miembros de la comunidad afectada
- los sistemas de información sobre el proyecto tienden a concentrarse más en datos cuantitativos que cualitativos
- existe un problema en términos de capacitación, porque es posible que las personas seleccionadas no posean los conocimientos o competencias que son necesarios para recoger datos y encargarse de la gestión de la información



Tiempo máximo a dedicar a esta tarea: 5 minutos.

Pide a los participantes:

- trabajar en equipos de cinco o seis personas

Asigna a cada equipo un lugar donde trabajar (otras salas adicionales, rincones de las salas principales etc.).

Pide a cada equipo:

- que nombre a un/una portavoz
- que haga la lista de los “factores contextuales” que intervienen en el estudio (tales como factores políticos, geográficos, sociales etc.)
- discuta de qué manera podrían influir en la eficacia de la respuesta humanitaria

Anuncia que:

- cuentan con 15 minutos para preparar sus ideas
- cuando hayan terminado, se pedirá al portavoz que presente las conclusiones al resto del grupo
- tienen que tratar de hacer una presentación que no dure más de dos minutos, con o sin papelógrafo (rotafolios)



Tiempo máximo a dedicar a esta tarea: 15 minutos.

Pide a los portavoces que, uno tras otro:

- presenten las conclusiones de su equipo;
- mencionen únicamente los factores que todavía no hayan sido comentados

Si quieres, puedes escribir las ideas en un papelógrafo.

Explica que cada equipo dispone de 2 minutos para hacer su presentación, con un total de 15 minutos para todo el grupo.

En el tiempo que quede, repasa la actividad con el grupo, y explica que:

- los contextos de los casos de desastre son dinámicos, el contexto va cambiando a medida que pasa el tiempo, y es necesario monitorear la situación;
- los factores contextuales deberían influir en el diseño de los programas de socorro;
- los factores contextuales influirán en los resultados de los programas humanitarios.

Actividad 4: El ciclo del proyecto

10 minutos

Explica que:

- el ciclo del proyecto constituye una forma clave de gestionar proyectos humanitarios
- las etapas de valoración inicial y de análisis nos permiten elaborar unos planes más efectivos e implementarlos alcanzando un mayor impacto
- además, nos proporciona un marco de referencia que es más fiable y sistemático, con el cual podremos dar seguimiento y evaluar los proyectos

Pide a los y las participantes que:

- pongan un ejemplo de un proyecto en el que hayan trabajado, siguiendo las etapas del ciclo del proyecto

Si necesitan que se les recuerde lo que es el ciclo del proyecto, puedes mostrarles y explicarles en este momento la diapositiva titulada “El ciclo del proyecto”.

Pide a uno o dos de estos voluntarios que presenten sus ejemplos de ciclos de proyectos en el papelógrafo.

Repasa estos ejemplos, y si ello es apropiado, completa lo que han escrito en el papelógrafo.

Explica que:

- hay diferentes interpretaciones culturales de la idea de un “ciclo del proyecto”
- por otro lado, existe consenso en considerar que, aparte de cómo se estime que se debe representar gráficamente, tiene que ser un proceso continuo e iterativo, que cambie en respuesta a nueva información
- es necesario que la labor humanitaria sea siempre pertinente al contexto cambiante

Actividad 5: Presentación

15 minutos

☐ Muestra la diapositiva: “El ciclo del proyecto”



Ésta es una diapositiva que se va desarrollando. Primero, explica que:


- ésta es una forma de representar el ciclo del proyecto, viéndolo como una “espiral”
- el proyecto se pone en marcha como reacción ante un caso de desastre

Mientras la diapositiva va desarrollando el ciclo del proyecto, explica que:

- la primera etapa importante es la valoración inicial: la recogida de datos y la identificación de las necesidades
- luego viene el análisis: la transformación de los datos de la valoración inicial en información y el establecimiento de las prioridades en cuanto a los problemas
- a continuación está la etapa de planificación: el uso de información analizada para efectuar el diseño de los proyectos
- todo esto se lleva más tarde a la práctica, en la etapa de implementación
- después viene el seguimiento o seguimiento continuo del proyecto, y la recogida de datos
- finalmente, la evaluación consiste en el análisis de los datos obtenidos durante el seguimiento, juzgando si el proyecto ha sido eficaz y apropiado, y formulando recomendaciones.

Explica que:

- la labor de incidencia nos recuerda que el respeto de los derechos humanos fundamentales es lo que subyace a todas estas etapas


 Tiempo máximo a dedicar a esta tarea: 5 minutos para hablar del ciclo del proyecto.

Pregunta al grupo:

¿Por qué es iterativo el ciclo del proyecto que aparece en la diapositiva? (en vista de que se repite, recorriendo el mismo camino)

Explora esta cuestión en un debate o lluvia de ideas.**Trata de conseguir que se mencionen los siguientes puntos:**

- esto es así porque la información firme tarda tiempo en evidenciarse, y por lo tanto el ciclo nos ayuda a compensar más tarde, y a someter a pruebas y reemplazar la información inadecuada recogida anteriormente;
- porque la información cambia constantemente, y a gran velocidad, en las situaciones de emergencia;
- lo cual quiere decir que el equipo del proyecto tendrá que cambiar y reorientar el proyecto como consecuencia de los cambios experimentados en las circunstancias y en la información de que disponen;
- porque las organizaciones aprenden a medida que van implementando proyectos, y mejoran a medida que van aprendiendo.

 Tiempo máximo a dedicar a esta tarea: 10 minutos para la lluvia de ideas o discusión.

Actividad 6: Conclusión

10 minutos

Cierra la sesión repasando los objetivos y comprobando si los participantes tienen la sensación de haberlos conseguido.

Explica que:

- el “espacio humanitario” puede ser definido como la combinación de recursos y el acceso de los trabajadores humanitarios a poblaciones que tienen necesidades
- puedes utilizar el Manual de Esfera para abogar por un incremento del espacio humanitario, y también como una útil herramienta de referencia para el trabajo del ciclo del proyecto
- sin embargo, no se debe usar aisladamente, sino en combinación con el entendimiento más completo que sea posible del contexto en cuestión. En las siguientes sesiones del Módulo 3 se explora el tema de cómo utilizar el Manual de Esfera en cada etapa del ciclo del proyecto

Sesión 1: Estudio de caso: Mitch – América Central¹

Texto para participantes (1 página)

El 28 y 29 de octubre de 1998, el Huracán Mitch azotó la región de América Central, cobrándose más o menos unas 9000 vidas, desplazando a millones de personas y causando daños por un valor aproximado de US\$6,2 billones. La furia del Mitch atestó un golpe demoledor a una de las regiones más vulnerables del hemisferio, en la cual los efectos cumulativos de frecuentes desastres naturales son exacerbados por la vulnerabilidad, existente desde hace mucho tiempo, en términos sociales, ecológicos, económicos y políticos.

La destrucción humana y medioambiental causada por el huracán capturó la atención de la comunidad internacional y provocó la aportación inmediata y generosa de asistencia humanitaria de emergencia por parte de personas individuales, organizaciones humanitarias, fundaciones, gobiernos e instituciones financieras multilaterales. En muchos sentidos, la historia más significativa del Huracán Mitch es la de los heroicos esfuerzos de los donantes de América Central e internacionales por salvar vidas y contener la crisis impidiendo el brote de epidemias y la extensión de las muertes por inanición.

Más allá de la cuestión del socorro inmediato, los países de América Central se vieron enfrentados a la intimidante tarea de la reconstrucción de sus países. En esta situación se encontraban principalmente Honduras y Nicaragua, que padecieron más de un 80% de destrucción. Casi de inmediato, se llegó a dos conclusiones sobre las perspectivas a largo plazo para la región:

Los gobiernos de América Central reconocieron que la reconstrucción era una tarea demasiado grande para poder asumirla solos. Como naciones pobres y altamente endeudadas que son, buscaron el apoyo de la comunidad internacional de donantes. Los gobiernos, la sociedad civil y las entidades donantes reconocieron que la reconstrucción no debía limitarse a reconstruir lo que existía con anterioridad al huracán, sino que más bien debía extenderse a una transformación más amplia de la región que llevase a un desarrollo sostenible a largo plazo y a la reducción de la vulnerabilidad medioambiental y social que había exacerbado el impacto de las tormentas.

El rol a desempeñar por la comunidad internacional de donantes en la transformación de América Central es un tema de especial interés para la sociedad civil y los diseñadores de las políticas en América Central y en las naciones desarrolladas. Con el declive en la asistencia bilateral tradicional y la escasez cada vez mayor de acceso al financiamiento de préstamos a intereses inferiores a los del mercado, las naciones donantes, las instituciones multilaterales y los receptores de ayuda tienen gran interés en asegurarse de que la ayuda humanitaria será eficaz al afrontar los problemas de la vulnerabilidad social y medioambiental. En el caso de la América Central posterior a Mitch, existe un interés especial por determinar si la ayuda internacional está contribuyendo de una manera significativa a la transformación a largo plazo de la región (...)

Observaciones y afirmaciones preliminares (extracto):

La preparación para desastres y el rol de la sociedad civil: En la época inmediatamente posterior al desastre, los gobiernos de América Central y los donantes internacionales dependieron en gran medida de la capacidad de la sociedad civil para responder a las crisis humanitarias. Las iglesias, los grupos de la comunidad y las organizaciones no gubernamentales locales atendieron a muchas de las necesidades de alimentos y refugios de emergencia, cuidados médicos a corto plazo, provisión de semillas y herramientas etc. En muchas de las zonas más azotadas, en las que eran escasas las capacidades locales y nacionales, las organizaciones de la sociedad civil nacional e internacional contaban con los necesarios conocimientos de la localidad y tenían la capacidad operativa para atender en seguida a comunidades en crisis (...)

1 "Responding to Natural Disaster: The role of the Inter-American Development Bank's lending in rebuilding Central America after Hurricane Mitch" (La respuesta al desastre natural: el rol del Banco Inter-Americano de Desarrollo en la reconstrucción de América Central después del Huracán Mitch, Informe de WOLA y de InterAction para la reunión del Grupo Consultivo en Madrid, marzo de 2001. "Este informe forma parte de un esfuerzo inicial realizado por grupos de la sociedad civil de países donantes para evaluar el impacto de los esfuerzos de los donantes en la reconstrucción y transformación de América Central sobre la base de los principios articulados y aprobados en la reunión del Grupo Consultivo celebrada en Estocolmo en mayo de 1999."

Módulo 3

Sesión 2: El uso de Esfera en las valoraciones iniciales

Visión general

Objetivos de aprendizaje

Al final de esta sesión los y las participantes podrán:

- definir la finalidad de la valoración inicial en la respuesta humanitaria y el lugar que ocupa en el ciclo del proyecto
- describir lo que es un sesgo, y de qué modo puede influir en una valoración
- definir de qué forma la “Norma Común 2: La valoración inicial” y las listas de verificación de la valoración correspondientes a cada capítulo técnico pueden mejorar los procesos de valoración (edición 2004)
- describir de qué manera se pueden emplear los indicadores clave como herramienta en la valoración
- reconocer que el ciclo del proyecto es un proceso iterativo, del que la valoración es la primera etapa

Mensajes principales

- La Norma sobre valoración de Esfera dice que antes de emprender cualquier acción, los trabajadores humanitarios deben entender bien las condiciones básicas que crean riesgos para las personas afectadas por los desastres
- la valoración implica el proceso de recogida de información como primer paso para llegar a entender las condiciones básicas
- en los indicadores clave y las notas de orientación que se incluyen en la norma para la valoración inicial se describe un proceso para facilitar el entendimiento de las condiciones que se presentan en un desastre específico
- la parcialidad en las valoraciones iniciales se puede mitigar mediante el uso de los indicadores de las normas
- los indicadores clave son de índole cualitativa y cuantitativa
- los indicadores clave tienen carácter global, y por lo tanto no todos son apropiados para un contexto determinado o para un momento dado, lo cual hace que la selección del indicador apropiado sea de importancia crítica. Sin embargo, será necesario que los trabajadores de terreno justifiquen por qué estiman que un indicador específico no es de aplicación al proyecto en que trabajan
- el uso de los indicadores clave y los apéndices relacionados con la valoración puede facilitar las valoraciones conjuntas y la coordinación

Tiempo ⌚ 90 minutos

Método Presentación/conferencia / Trabajo en equipos / Discusión en grupo

Recursos necesarios Computadora portátil (ordenador) / proyector (data show) / pantalla / rotafolios (papelógrafo) y marcadores (rotuladores)/ Manual de Esfera

Ayudas visuales Diapositivas PowerPoint

Preparación

Prepara un dibujo o fotocopia de cada uno de los cuatro o cinco símbolos de los sectores que hay en la cubierta del Manual de Esfera. Coloca cada símbolo en una hoja aparte haciéndolos bastante grandes para que se vean desde el fondo de la sala.

Fotocopia el texto para participantes, un ejemplar para cada uno:

“Información general sobre Domistán”.

“Novedades recientes en la situación de Domistán”.

“Términos de Referencia”.

Del texto para participantes **“Perfil organizativo”**, haz suficientes copias de cada perfil para cada uno de los miembros del equipo que realizará el ejercicio en el rol de esa organización. No todos los participantes deben tener una copia de todos los perfiles, sólo del que será su organización durante el ejercicio

Sesión 2: El uso de Esfera en las valoraciones iniciales

| Tiempo en minutos | Actividad |
|-------------------|------------------------------|
| 15 | 1: Introducción |
| 60 | 2: Estudio de caso |
| 15 | 3: Presentación y conclusión |
| 90 | TIEMPO TOTAL |

Puedes encontrar copias de todas las diapositivas correspondientes a este Módulo en la sección de PowerPoint que hay al final de la “Parte 1: Guía para capacitadores”.

Actividad 1: Introducción 15 minutos

☐ Muestra la diapositiva: “Módulo 3: Sesión 2 Uso de Esfera en las valoraciones iniciales”.

Conserva esta diapositiva en la pantalla mientras entran las personas y se acomodan para asistir a la sesión.

☐ Muestra la diapositiva: “Objetivos de aprendizaje”

Explica los objetivos de la sesión:

- definir la finalidad de la valoración en la respuesta humanitaria y el lugar que ocupa en el ciclo del proyecto
- describir lo que es el sesgo, y de qué modo podría influir en una valoración
- definir de qué forma las normas y las listas de verificación pueden mejorar la valoración
- por ejemplo: la norma de valoración inicial junto con las listas de verificación de la valoración

- describir el rol de los indicadores clave en la valoración inicial
- reconocer que el ciclo del proyecto es un proceso iterativo (que se repite), del cual la valoración constituye la primera etapa

☐ Muestra de nuevo la diapositiva: “El ciclo del proyecto”, e indica el puesto que ocupa la valoración inicial dentro del ciclo del proyecto.

Explica que:

- la valoración inicial es el primer paso que dan las organizaciones humanitarias que son responsables y rinden cuentas de sus acciones

☐ Muestra la diapositiva: “El equilibrio entre rapidez y precisión en las valoraciones iniciales.”

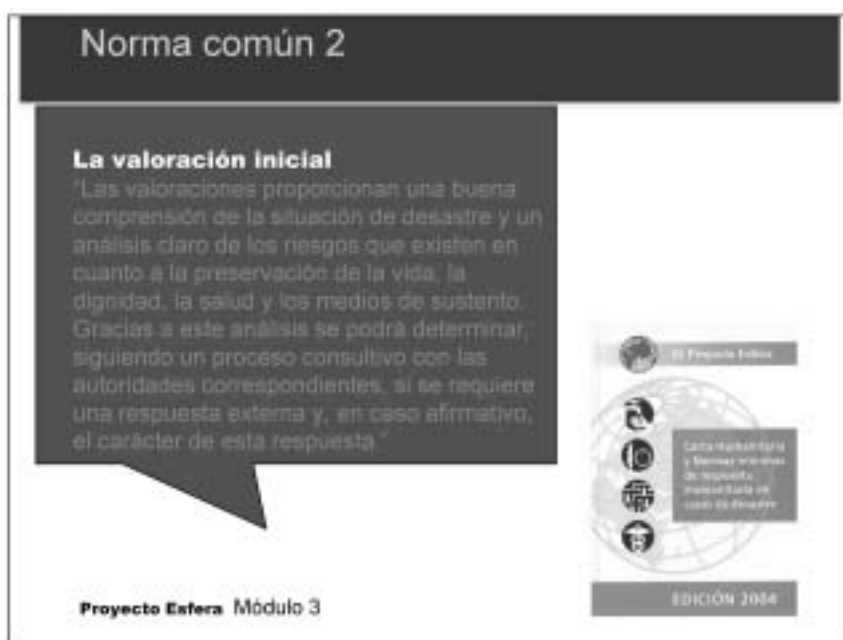
Ésta es una diapositiva que se va desarrollando. Primero, explica que:

- las valoraciones iniciales no pueden ser perfectas
- representan un punto de equilibrio entre la rapidez y la precisión

A continuación, explica que:

- su utilidad dependerá tanto de la velocidad como de la precisión
- sin embargo, pueden captar una imagen instantánea de lo que sucede en un momento determinado, y son el comienzo de un proceso

☐ Muestra la diapositiva: “El proceso de valoración inicial / seguimiento”



Explica que:

- las valoraciones son el primer paso en el ciclo de gestión de la información: con las valoraciones se recogen datos
- ésta es la razón por la que tiene tanta importancia hacer bien la valoración, ya que determina la calidad y tipo de información de que va a disponer el equipo del proyecto para tomar decisiones

Organiza una breve discusión grupal. Haz las siguientes preguntas al grupo:

- ¿Quién(es) tiene(n) experiencia de una valoración inicial?

- ¿Cuál fue la finalidad de la valoración?
- ¿De qué modo fue realizada la valoración?
- ¿Se encontraron problemas?

Pregunta al grupo:

¿Cuáles son los diferentes métodos de recoger información en una valoración?

Escribe las ideas aportadas, y repásalas con el grupo.

Si no han sido mencionados por el grupo, sugiere los siguientes ejemplos:

- observación
- entrevistas
- estudio de documentos de información general
- datos estadísticos, encuestas

Actividad 2: Estudio de caso y preparación de los términos de referencia para una valoración inicial

60 minutos

OPCIÓN RECOMENDADA

Entrega el texto para participantes “Información general sobre Domistán” la noche anterior al taller.

Si es posible, forma anticipadamente los cinco equipos y distribuye a cada equipo los perfiles organizativos.

Si esto ha sido posible, al principio de esta sesión entrega la segunda página del estudio de caso (“Novedades recientes en la situación de Domistán”).

Si esto no es posible, la forma de manejar esta actividad es la siguiente:

Entrega el texto para participantes: “Información general sobre Domistán.

Pide a los participantes:


- que lean el texto.

Comprueba si necesitan clarificación de algún punto.

☐ Muestra la diapositiva: “Mapa de Domistán.”

Pide a los participantes:

- que trabajen individualmente;
- que anoten tres preguntas que deseen formular acerca de la situación en Domistán.

 Dedicar 5 minutos a que lean el texto y anoten las preguntas.

Ten en cuenta que si hay hablantes de otras lenguas que no dominan el español entre los participantes podrán necesitar más tiempo.

Divide el grupo en cinco equipos de la siguiente forma:


Tomando las imágenes de cada capítulo una por una, pregunta:

“¿Qué representa esta imagen?”

- Entrega el dibujo o fotocopia a la primera persona que responda correctamente.
- Repite este proceso hasta que hayas tratado los cuatro o cinco símbolos.

Pide a las cinco personas que tienen hojas con dibujos que se pongan de pie al final de la sala.

Pide ahora a los miembros del grupo que vayan a unirse al equipo en el que desean trabajar. Trata de conseguir que los equipos tengan una composición similar en términos de número de personas, experiencia, género y antecedentes.

 Dedicar 5 minutos a definir la composición de los equipos.

Haz entrega de:

- el texto para participantes titulado “Perfil organizativo” correspondiente al sector en que trabaja cada equipo, una copia a cada miembro
- el texto para participantes titulado “Términos de Referencia para las instrucciones sobre la valoración inicial rápida de la situación de emergencia”, una copia a cada participante
- un papelógrafo y marcadores/rotuladores, a cada equipo
- si es necesario, clarifica las instrucciones relativas a cómo escribir unos términos de referencia, y recuerda a los equipos que deben nombrar a un/una portavoz

Explica que:


- tienen 30 minutos para redactar los Términos de Referencia, discutir estos puntos y ponerse de acuerdo sobre ellos dentro del equipo, y preparar un papelógrafo para presentar al resto del grupo
- después de 30 minutos deberían estar listos para presentar su trabajo

Circula entre los equipos, ofreciendo ayuda y comprobando el progreso realizado por los equipos.

Si ves que necesitan ayuda, puedes ofrecer los siguientes consejos:


- la sección 1 de los Términos de Referencia se puede ver en la Norma 1 relativa al Análisis al principio de cada capítulo (edición de 2000) o en la Norma Común 2 (edición de 2004)
- la sección 2 de los Términos de Referencia se puede ver en el estudio de caso
- la sección 3 de los Términos de Referencia se puede ver en las listas de verificación de la valoración o en los indicadores clave que hay en cada uno de los capítulos técnicos

Asegúrate de que los y las participantes consultan el Manual de Esfera durante esta actividad para obtener la información que necesitan de un modo rápido y exacto.

 Tiempo máximo a dedicar a esta tarea: 30 minutos para que completen sus papelógrafos.

Cuando hayan terminado, pide a los participantes:

- que las coloquen a la vista
- que vayan a visitar los otros papelógrafos

 Tiempo máximo a dedicar a esta tarea: 3 minutos para que miren los otros trabajos.

Reúne de nuevo el grupo.

En el tiempo que quede, organiza una discusión de grupo.

Las siguientes preguntas pueden ser de utilidad:

- ¿Han sido mencionadas las fuentes de información en los Términos de Referencia?
- ¿Han utilizado el lenguaje del Manual de Esfera?
- Si así fue, ¿de qué parte del manual? y ¿por qué lo usaron?
- Si no fue así, ¿por qué no lo usaron?

- Los Términos de Referencia ¿son concisos, claros y de utilidad para que los equipos concentren la atención donde conviene al hacer la valoración inicial rápida?
- ¿Qué otra orientación podrían necesitar los equipos?
- ¿Presentaron sus argumentos claramente y de forma que puedan facilitar orientación adecuada sin limitar la flexibilidad operativa del equipo?
- ¿De qué Normas mínimas de Esfera e indicadores clave hicieron uso?
- ¿Cuáles de los puntos de la lista de verificación van más allá del Manual de Esfera?
- ¿Ha sido útil el Manual de Esfera en la preparación de esta lista de verificación?

Actividad 3: Presentación y conclusión

15 minutos

Cierra esta sesión con una breve presentación.

☐ Muestra la diapositiva: “Norma Común 2”

Explica que:

- para poder entender una situación es necesario recoger antes información
- en el Manual de Esfera se dice claramente que es obligatorio realizar las valoraciones iniciales
- el Manual de Esfera puede contribuir a mejorar la calidad de las valoraciones como una referencia para garantizar que las valoraciones son consistentes mientras que a la vez se busca el equilibrio entre rapidez y exactitud



Tiempo a dedicar a esta tarea: 1 minuto.



Muestra la diapositiva: “Indicadores”

Explica que:

- los indicadores son herramientas que utilizamos en la gestión de la información;
- son señales que indican si se ha dado o no cumplimiento a una norma;
- facilitan una forma de medir y comunicar tanto el impacto (o resultado) de los programas como el proceso mismo (o métodos) que se ha utilizado.

Explica que:

- uno de los problemas más significativos en cuanto a la calidad de la valoraciones es la cuestión del sesgo
- la meta de la valoraciones es obtener información exacta a fin de poder analizar los problemas y decidir lo que se debe hacer
- desafortunadamente, todos tendremos una percepción diferente del contexto que estará basada en nuestro bagaje cultural, situación familiar, educación y experiencia
- estas percepciones diferentes hacen que sea difícil recoger información exacta

Pregunta al grupo:

¿Pueden decir qué es lo que podría constituir el sesgo en una valoración? (por ejemplo el género, la geografía, la cultura, el mandato etc.)



Tiempo a dedicar a esta tarea: 3 minutos.



Muestra la diapositiva: “Uso de Esfera para mitigar el sesgo.”



Ésta es una diapositiva que se va desarrollando.

Primero, explica que:

- nuestro mandato o especialidad organizativos, y los recursos de que disponemos, influyen en lo que percibimos mientras se está realizando una valoración
- solamente percibimos una parte del cuadro completo de las necesidades humanitarias
- de hecho, el triángulo que aparece en el centro de este diagrama ilustra que la combinación de mandato y recursos puede facilitar una valoración que nos permitirá ver solamente una parte muy pequeña de las necesidades humanitarias

A continuación, explica que:

- incluso estas necesidades son solamente una parte del contexto más amplio de la comunidad y de las posibles causas raíces del desastre

Finalmente, explica que:

- cuando uno se especializa en un tipo particular de solución, uno dirige más la atención a descubrir los problemas que requieren soluciones con las que uno está familiarizado

Como dice el antiguo adagio: "Para una persona que tiene un martillo en la mano todos los problemas son clavos."

⌚ Tiempo a dedicar a esta tarea: 2 minutos.

☐ Muestra la diapositiva: "Cómo reducir el sesgo."



Esta diapositiva se desarrolla utilizando los siguientes puntos. Primero, explica que:

- hay cuatro formas principales de reducir la parcialidad
- primero, la “triangulación”

Este proceso consiste en verificar y comparar datos cotejándolos con los datos obtenidos de otras fuentes, por ejemplo


- se usan diferentes técnicas
- se usan diferentes indicadores para cuantificar el mismo suceso
- se usan diferentes fuentes de información
- se aprovechan las diferentes opiniones, habilidades y experiencias de otros miembros del equipo
- luego se lleva a cabo la coordinación con otras personas, para compartir y comparar datos
- después se realizan valoraciones iniciales conjuntas
- finalmente, seguimos unas normas de línea de base

Explica que:

Vamos a considerar el rol de las normas de línea de base con más detalle

- si se siguen unas normas de línea de base, ello contribuirá a mitigar la parcialidad porque de este modo los procedimientos utilizados en la valoración tendrán gran visibilidad y no serán olvidados, y las preguntas formuladas en la valoración inicial se basarán en indicadores consensuados universalmente
- empleando los indicadores de normas hay menos oportunidad de que surjan sesgos por parte de los responsables de la valoración inicial
- los indicadores clave que se presentan en el Manual de Esfera son útiles herramientas de valoración y pueden ser cualitativos o cuantitativos
- son de índole global, y es posible que no todos sean apropiados para un determinado contexto y un momento dado
- por lo tanto, se ve que la selección de los indicadores correctos es de importancia crítica, igual que también lo es indicar por qué se estima que un indicador dado no es de aplicación a la situación de que se trata

- si se usan indicadores objetivos para formular las preguntas mientras se lleva a cabo la valoración, se podrá mejorar la calidad de las valoraciones iniciales y se facilitarán las valoraciones conjuntas y la coordinación

 Tiempo a dedicar a esta tarea: 2 minutos.

☐ Muestra la diapositiva: “Normas para la valoración inicial en Esfera”

Pide a los y las participantes que busquen en el manual la norma de valoración inicial y las listas de verificación de cada sector, y que las repasen individualmente.

 Tiempo máximo a dedicar a esta tarea: 5 minutos.

En el tiempo que quede, revisa el aprendizaje alcanzado en esta sesión comparándolo con los objetivos de aprendizaje.

Sesión 2: Información general sobre **Domistán** Texto para participantes (2 páginas)

Domistán es un país pequeño con un PIB (Producto interior bruto) *per capita* de 100 USD, que no cuenta con riqueza mineral y que es completamente ignorado por las grandes potencias. Situado en la ribera oceánica, con su capital ubicada en un acantilado desde el que se domina el puerto, este país se encuentra dividido en dos regiones geográficas principales:

- las tierras bajas, zona agrícola, que contienen un suelo fértil y rico y un río importante que desemboca en un gran delta
- la meseta, 2000 metros más elevada. Esta meseta es atravesada por la frontera de Domistán, existente desde la época colonial, con el País Vecino. En la meseta se encuentran situados los principales núcleos de población y se concentra el poder económico.

Hay dos diferentes grupos étnicos que componen la población de Domistán (y del País Vecino):

- **la Población Baja, cuyos miembros** son agricultores
- **la Población Alta, que** son pastores de la meseta que durante el siglo pasado han encaminado su atención hacia el comercio

Hace 30 años hubo un golpe de estado en el País Vecino cuyo resultado fue una guerra civil de baja intensidad entre los habitantes de las Tierras Bajas y las Tierras Altas que nunca ha llegado a su fin. El gobierno y el ejército del País Vecino están dominados por la Población Alta, la cual lucha contra el ejército de resistencia móvil y elusivo de la Población Baja. El golpe de estado causó muchas muertes, y produjo el éxodo de 100.000 personas del grupo étnico Población Baja que huyeron a Domistán. Se extendieron por las tierras bajas de Domistán y se hicieron braceros y arrendatarios de pequeñas parcelas de tierra.

Los refugiados de la etnia Población Baja son protagonistas de uno de los casos más antiguos de ACNUR. Se ven confrontados por dos retos:

- no han sido nunca considerados ciudadanos de Domistán
- tienen miedo de volver al País Vecino, donde el gobierno teme, a su vez, que si regresan el poder político pase a ellos

La mayor parte del mundo los ha olvidado, y sobreviven valiéndose en lo principal de sus propios medios, mientras que los donantes de ACNUR están empezando a cansarse de seguir dedicándoles subsidios anuales.

Domistán tiene sus propios problemas de seguridad interior. Cuando llegaron los refugiados de la Población Baja iban acompañados de grupos de milicianos que importaron a Domistán un elevado número de armas ligeras, y vendieron algunas para obtener dinero en metálico. Ante la perspectiva de tener que trabajar en la agricultura como medio de sobrevivir, la mayoría de los grupos de milicianos no abandonaron la milicia, sino que trataron de vivir con el producto de actividades delictivas.

Desde hace 30 años las Tierras Bajas de Domistán están dominadas por la inseguridad. La policía multiétnica y el ejército nacional (compuesto principalmente de miembros de la Población Alta) parece estar librando una batalla continua con bandidos, que el ejército dice que son gente de la Población Baja. La Población Baja Domistání resiente la presencia de

los refugiados, a los que acusa de causar la violencia, pero toda la Población Baja se siente unida cuando se ve oprimida por el ejército nacional. Con las declaraciones políticas de carácter inflamatorio y la política discriminatoria que practican los partidos y el gobierno de la élite de Domistán, la paz es difícil. El resultado es que los grupos terroristas recorren el campo en una lucha continua con el ejército, protestando que sus acciones tienen motivaciones políticas aunque sosteniéndose con el producto de robos y extorsiones. Hay partes de las Tierras Bajas que permanecen aisladas durante temporadas que duran varios meses a causa de la inseguridad, y sobre la población recae lo peor del sufrimiento y de la escasez de alimentos, mientras que parece que el ejército y los rebeldes son cada año más ricos.

Al igual que en otros países en vías de desarrollo, la brecha entre los ricos y los pobres continúa creciendo. La mayor parte de la nueva riqueza está ubicada en la meseta, donde el rápido crecimiento ha creado una crisis de endeudamiento, y la consecuente devaluación de la moneda ha causado hiperinflación.

Este año se han registrado unos niveles de lluvias extraordinariamente altos en las montañas desde las que fluye el río que atraviesa Domistán, lo que ha provocado riadas sin precedentes y la destrucción casi completa de las cosechas de todas las Tierras Bajas de Domistán. Enfrentadas con la muerte por inanición, grandes cantidades de personas han huido de estas tierras buscando refugio en Ciudad del Sur, situada en la meseta.

Sesión 2:

Novedades recientes en la situación de Domistán

Texto para participantes (1 página)

(La fuente de esta información es un reportaje difundido a lo largo del mundo por servicios de radio.)

Ciudad del Sur tiene una población de 100.000 habitantes. Cuando llegaron los miembros de la Población Baja desplazada, la autoridad municipal – bajo presión política de la capital – los colocó en (y alrededor de) una fábrica abandonada de productos químicos situada en las afueras.

Los representantes en la ciudad de los partidos de Población Alta y Baja han hecho dramáticas declaraciones en la prensa local sobre las causas de los desplazamientos de población, siempre dispuestos a echar la culpa al otro partido por lo que está sucediendo.

Los hospitales y clínicas locales se encuentran totalmente saturados. La única doctora que hay en la ciudad asegura que la población se ha doblado y que las visitas al hospital se han multiplicado por diez. Esta doctora ha citado ejemplos de graves traumas físicos: heridas de bala y de arma blanca, palizas, numerosos casos de violaciones. Se ha registrado, además, un elevado número de dolencias psicosomáticas entre el grupo desplazado: fuertes jaquecas, misteriosos dolores internos, dificultades en conciliar el sueño y pérdida de memoria. Declara también que la cifra de fallecimientos en la ciudad se ha multiplicado por cinco.

Los líderes de la población desplazada afirman que todos sufren robos perpetrados por “bandidos” antes de llegar a Ciudad del Sur, y que literalmente no les queda nada de valor.

A pesar del evidente peligro que hay en el regreso al País Vecino, en el puesto fronterizo más cercano a Ciudad del Sur se registra el paso de 100 personas diarias que cruzan la frontera escapando de Domistán.

El reportero de Reuters que recorrió el emplazamiento ubicado en la fábrica de productos químicos observó que había miles de personas que acampaban a la intemperie, valiéndose de refugios de cartón y de plástico. Por todas partes había residuos de origen humano, y se veían muchas personas que estaban sentadas con aire de apatía al lado de su refugio. Cuando vieron llegar a un extranjero en un coche, algunas madres corrieron hacia él, e hicieron llegar sus hijos recién nacidos al reportero obligándolo a aceptarlos y diciéndole que se los llevase “lejos”.

Cuando se publicó la noticia del caso en la prensa extranjera, varias ONG internacionales anunciaron que lanzarían campañas de provisión de fondos y que enviarían equipos humanitarios en ayuda de Domistán.

La oficina del presidente, situada en la capital, que está a punto de concluir una negociación sobre una nueva e importante inversión del sector privado, es altamente sensitiva frente a informes negativos publicados en la prensa extranjera. El presidente ha nombrado un comité de gestión del desastre compuesto de una coalición de los principales partidos políticos. En la primera acción que realizó, el comité ordenó al Ministerio del Interior que mantuviese la situación bajo control. El Ministerio por su parte convocó una reunión en la capital a la que asistieron las principales organizaciones humanitarias establecidas en el país. Se tomó la decisión de montar una **misión de valoración inicial rápida** integrada por cinco organizaciones: ACNUR, Donante X, F.O.O.D., la Sociedad Nacional de la Cruz Roja /Media Luna Roja, y el grupo local de Hermanas de Domistán.

Sesión 2:

Términos de Referencia para la valoración inicial rápida de la situación de emergencia

Texto para participantes (1 página)

Sección 1: Visión general

Describe en cinco frases la finalidad de la valoración y el enfoque a adoptar en la recogida de información. Identifica las fuentes de información.

Sección 2: Cuestiones cambiantes del contexto

Compón una lista con no más de cinco temas importantes que hagan referencia particular al contexto de esta situación de emergencia, tanto desde el punto de vista medioambiental como desde el organizativo, incluyendo temas que probablemente van a cambiar. En la valoración inicial rápida se debe informar sobre estas cuestiones, y asimismo identificar otras no previstas, pero que son esenciales para esta emergencia. La finalidad es facilitar información de línea de base sobre el contexto.

(Consulta la información general sobre Domistán y el texto de otros acontecimientos recientes)

Sección 3: Lista de verificación de información que se debe obtener

Propón una lista de verificación de preguntas que el equipo de valoración inicial rápida debe formularse para que esto le sirva de guía en la recogida de información. La finalidad de esta lista de verificación es asegurarse de que el equipo no deja de lado ciertos temas particulares de carácter técnico o metodológico a la hora de llevar a cabo la valoración en un sector determinado. Con ello se garantiza también que la valoración se realiza haciendo referencia a un criterio de imparcialidad y que forma la línea de base para el seguimiento de futuros impactos. La lista de verificación debe tener una longitud razonable (unas 10 preguntas) y estar ordenada de mayor a menor prioridad.

Sesión 2: Perfil organizativo 1: ONG internacional – F.O.O.D. Texto para participantes (1 página)

Seguridad alimentaria y ayuda alimentaria

En la declaración de misión de F.O.O.D. con respecto a sus programas para Domistán se incluye la promoción de la seguridad económica y alimentaria para todas las personas que hay en el país independientemente de su etnia.

F.O.O.D. es una ONG internacional grande, confederada y multisectorial establecida desde hace tiempo. Lleva años desarrollando su labor en temas de seguridad alimentaria en Domistán, y tiene a orgullo haber formado redes a nivel internacional y local.

En Domistán es el principal socio de implementación del PAM (Programa Alimentario Mundial), y estas dos organizaciones cuentan con un documento llamado Acuerdo de Entendimiento (MOU en inglés: *Memorandum of Understanding*). El PAM mantiene una pequeña presencia en Domistán, relacionada con tareas de representación y logística. En el Acuerdo existente entre las dos organizaciones se declara que la responsabilidad por los productos básicos alimentarios es traspasada del PAM a la ONG en la puerta de salida del principal almacén del PAM que hay en el puerto de la capital.

La ONG ha llevado a cabo muchas veces actividades del tipo "alimento por trabajo" a lo largo de los años para promover la seguridad alimentaria por medios como el mantenimiento de reservas de cereales en el hogar y diversificación de cosechas, aunque el artículo de consumo alimentario utilizado ha sido arroz refinado, que es de bajo contenido nutritivo.

Entre los temas organizativos se incluye la creciente presión ejercida por la sede central para que se recuperen los costes administrativos al nivel local. Dentro de la confederación internacional está fermentando el conflicto entre las diferentes secciones de F.O.O.D. International, puesto que cada una de ellas desea elevar su perfil operativo por razones relacionadas con sus esfuerzos domésticos para obtener financiación.

Existe tensión a nivel local frente al PAM, porque esta entidad ha calculado tarifas para el transporte, almacenamiento y manejo internos que resultan insuficientes para los precios exorbitantes que los transportistas locales piden por realizar su trabajo en las zonas inseguras. Además, el PAM está comenzando a indicar que desea lograr una mayor visibilidad de sus aportaciones a Domistán. El movimiento de personal en F.O.O.D. alcanza cifras elevadas, lo que resulta en una contabilidad insatisfactoria, y existe confusión sobre las pérdidas experimentadas en los productos básicos y los pagos efectuados a los proveedores de transporte y almacenamiento.

Tarea:

- completar los "Términos de Referencia para la valoración inicial rápida de la situación de emergencia" en Ciudad del Sur con respecto al sector en que se trabaja
- identificar posibles fuentes de información para el propio equipo de valoración

Sesión 2: Perfil organizativo 2: ACNUR Texto para participantes (1 página)

Refugios, asentamientos y artículos no alimentarios

El mandato de ACNUR con respecto a la nueva población desplazada es continuar protegiendo a aquellas personas entre la población desplazada que son refugiados, y facilitar refugios y ropa adecuados, junto con otros medios que permitan a toda la población desplazada vivir con dignidad.

ACNUR, en Domistán, lleva años tratando de resolver la cuestión de cómo facilitar protección. Los refugiados de la Población Baja del País Vecino adquirirían automáticamente estatus de refugiados a su llegada gracias a la habilidad con que llevó a cabo las negociaciones el representante que ocupaba el cargo entonces. Todos los refugiados tienen tarjetas de identidad provisionales. El tema de la seguridad y lo que con frecuencia es la respuesta "de mano dura" del ejército han significado que cada uno de los funcionarios de ACNUR encargados de la protección (que ocupan este cargo por rotación) tienen continuamente que organizar talleres de capacitación y formación sobre los derechos de los refugiados.

ACNUR siente frustración ante el poco interés en Domistán que manifiestan sus entidades donantes. Las actividades de ACNUR se centran principalmente en proyectos de generación económica para ayudar a los refugiados de la Población Baja a alcanzar un nivel de autosuficiencia que les permita ser independientes de la asistencia extranjera. ACNUR mantendrá su presencia en Domistán hasta que los refugiados regresen a sus hogares, y cuenta con existencias de kits para refugios y repatriación en la capital que están a la espera de que comience el programa de repatriación.

ACNUR, en la implementación de sus actividades de ayuda económica, trabaja principalmente en colaboración con una ONG internacional que se ocupa del desarrollo a largo plazo y asistencia técnica de alta calidad. Esta ONG ha enviado a ACNUR expertos técnicos en la construcción de refugios.

Entre los problemas organizativos están los siguientes:

- el continuo conflicto con el gobierno por el tratamiento de refugiados en las Tierras Bajas;
- las demandas de la ONG internacional socia de que se tienen que recuperar los costes de su ayuda técnica;
- acaba de llegar un nuevo representante.

Tarea:

- completar los "Términos de Referencia para la valoración inicial rápida de la situación de emergencia" en Ciudad del Sur con respecto al sector en que se trabaja
- identificar posibles fuentes de información para el propio equipo de valoración

Sesión 2:

Perfil organizativo 3: Las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja / Media Luna Roja y el CICR

Texto para participantes (1 página)

Servicios de salud

Su mandato con respecto a la situación de emergencia existente en Ciudad del Sur es facilitar suficientes medios de atención médica curativa para que la población pueda vivir con dignidad.

La Sociedad Nacional de la Cruz Roja / Media Luna Roja viene trabajando desde hace años en todo el país en el sector de la sanidad, estableciendo clínicas y otros servicios de atención médica para los refugiados y la población de acogida. Cuenta con una amplia red de voluntarios tanto en la meseta como en las tierras bajas, lo cual (según dice) demuestra que la mayoría de la población de Domistán está compuesta por personas pacíficas y moderadas, dispuestas a ayudar a sus conciudadanos independientemente de su identidad étnica.

A causa de la guerra civil, el CICR tiene una importante presencia en el País Vecino y posee en Domistán una buena infraestructura de apoyo. Desde hace muchos años viene apoyando a la Sociedad Nacional de la Cruz Roja / Media Luna Roja. El CICR realiza también operaciones en Domistán, esforzándose por proteger a las personas civiles que se ven atrapadas en las luchas entre los rebeldes y el ejército, quedando muchas veces aisladas de los mercados durante varios meses.

Uno de los problemas de índole organizativa es que, mientras la Sociedad Nacional de la Cruz Roja / Media Luna Roja trabaja en estrecha colaboración con el Ministerio de Salud del gobierno de la nación, la Sociedad no recibe financiación de este gobierno. La Sociedad tiene un número elevado de voluntarios que están registrados en sus listas oficiales, pero algunos de sus miembros – principalmente médicos y personal cualificado de sanidad – se quejan de que estas listas son muy antiguas y que la mayor parte de los nombres que figuran en ellas ya no representan personas interesadas en prestar servicios de ningún tipo. Por otra parte, recientemente ha habido campañas en las ciudades más grandes para enlistar a más voluntarios, con resultados prometedores, y la percepción actual es que la Sociedad ha crecido en los últimos dos años.

Tarea:

- completar los “Términos de Referencia para la valoración inicial rápida de la situación de emergencia” en Ciudad del Sur con respecto al sector en que se trabaja
- identificar posibles fuentes de información para el propio equipo de valoración

Sesión 2:

Perfil organizativo 4: Las Hermanas de Domistán

Texto para participantes (1 página)

Abastecimiento de agua y saneamiento

Su mandato con respecto a la situación de emergencia existente en Ciudad del Sur es facilitar agua adecuada y medios de saneamiento para que la población pueda vivir con dignidad.

Esta entidad comenzó su andadura siendo el sector caritativo de una orden religiosa, las Hermanas de Domistán, la cual es ahora una ONG local que ofrece auxilio humanitario a las víctimas de conflictos y calamidades en el país. Trabaja en cualquier área sectorial en que exista la necesidad, con énfasis especial en las obras de caridad, y desempeña una valiente labor en las zonas inseguras e inestables de las tierras bajas de Domistán. A menudo organiza comedores de beneficencia, y a causa de las circunstancias en las que opera ha desarrollado una buena capacidad técnica en la rehabilitación de sistemas de abastecimiento de agua. Hace poco tiempo se ha sumado a una alianza de ONG internacionales, y ha formado un partenariado especial con una en particular. Esta ONG internacional ha enviado temporalmente a varios expertos para que trabajen con las Hermanas en el abastecimiento de agua para desarrollar sus capacidades en este sector.

Recientemente se ha jubilado su carismática y enérgica fundadora, lo que ha dejado un vacío en una organización que estaba acostumbrada a ser controlada y dirigida por completo por una sola persona. Ha sido nombrado una nueva directora, la cual aunque tiene ideas buenas sobre los partenariados todavía no ha podido implantar un sistema sólido de gestión. Son los expertos internacionales en abastecimiento de agua quienes proveen ahora los conocimientos especializados, pero están empezando a expresar insatisfacción por la pobre cultura de gestión que hay en la organización.

Tarea:

- completar los “Términos de Referencia para la valoración inicial rápida de la situación de emergencia” en Ciudad del Sur con respecto al sector en que se trabaja;
- identificar posibles fuentes de información para el propio equipo de valoración.

Sesión 2:

Perfil organizativo 5: el Donante X

Texto para participantes (1 página)

Seguridad alimentaria y nutrición

Su mandato con respecto a la situación de emergencia existente en Ciudad del Sur consiste en realizar una labor conjunta con la unidad dedicada a cuestiones alimentarias y de nutrición del Ministerio de Sanidad para:

- determinar el estado nutricional de la población;
- intervenir cuando sea necesario para hacer posible que la población pueda vivir con dignidad.

El Donante X, que en los círculos internacionales es conocido como una "entidad de rango intermedio", se encuentra en su país bajo una presión política y social cada vez mayor. En dicho país ha habido un movimiento hacia la derecha en el abanico de partidos políticos, lo que ha significado que el público y varios medios de comunicación cínicos han insistido en pedir resultados más claros en lo que se consigue con el modesto presupuesto de ayuda internacional del país (¡exigiendo a la vez que sea reducido!). Como Domistán es un beneficiario importante de fondos del Donante X, esta entidad ha experimentado con un estilo más operativo que da cabida a una agenda doble orientada hacia realizar aportaciones y además dar publicidad a los resultados mediante imágenes que les son favorables difundidas en los medios de comunicación. En Domistán mismo, acaban de establecer una unidad de seguimiento de la nutrición.

El Donante X ha formado un proyecto conjunto sobre seguridad alimentaria y nutrición con el Ministerio de Sanidad. El representante local de ayuda humanitaria del Donante X trata de hacer uso de la unidad operativa de nutrición orientándola principalmente hacia el desarrollo de las capacidades del Ministerio de Sanidad.

Uno de los problemas organizativos es que hay miembros del poderoso grupo llamado *Amigos de Domistán*, que se dedican a ejercer presión dentro de la entidad Donante X, y que abogan por dedicar más fondos a aliviar el sufrimiento en Domistán. La actual administración está dispuesta a emprender actividades de carácter más directo en el país, pero insiste en un alto nivel de seguimiento y control de todos los fondos empleados, porque desea evitar posibles acusaciones de mal uso de dinero de los contribuyentes. Si bien es cierto que son los ejecutivos principales del Donante X a cargo del programa quienes dan el visto bueno a todos los gastos programáticos, el personal presente en el terreno que integra el equipo recientemente designado que se dedica a la nutrición está compuesto por jóvenes expertos técnicos que carecen de experiencia previa en funciones gubernamentales o internacionales.

Tarea:

- completar los "Términos de Referencia para la valoración inicial rápida de la situación de emergencia" en Ciudad del Sur con respecto al sector en que se trabaja
- identificar posibles fuentes de información para el propio equipo de valoración

Módulo 3

Esfera y el análisis

Visión general

Objetivos de aprendizaje


Al final de esta sesión los y las participantes podrán:


- definir la finalidad del análisis y el lugar que ocupa en el ciclo iterativo del proyecto
- realizar una demostración práctica de cómo hacer uso del Manual de Esfera en el análisis de los problemas
- definir de qué forma el Manual de Esfera puede mejorar la calidad del análisis
- identificar técnicas y herramientas de tipo práctico que se puedan utilizar junto con las Normas mínimas de Esfera y los indicadores clave a la hora de efectuar el análisis

Mensajes principales

- se pueden emplear las Normas mínimas de Esfera y los indicadores clave (tanto de índole cualitativa como cuantitativa) como herramientas de análisis
- en lo relativo a los indicadores cuantitativos, la información cuantificable es cotejada con un criterio o punto de referencia (observación). Esto se debe combinar con el análisis cualitativo para determinar las razones que subyacen a la situación observada
- si la información obtenida en la valoración inicial es insuficiente, el análisis será deficiente, independientemente de cuáles sean los indicadores que se utilicen

Tiempo

 Aproximadamente **180** minutos. Habrá tiempo para discusiones en detalle dentro de los propios equipos y también para proporcionar retroalimentación sobre algunos de los indicadores técnicos incluidos en el manual.

 Alternativamente: **90** minutos si el grupo cuenta con experiencia previa. Si se desea que el tiempo asignado a esta sesión sea más corto, se puede reducir el dedicado al trabajo en equipos y a la discusión.

Método Presentación/conferencia / trabajo en equipos / discusión en grupos

Recursos necesarios Computadora portátil (ordenador) / proyector (data show) / pantalla / rotafolios (papelógrafo) y marcadores (rotuladores). Manual de Esfera.

Ayudas visuales Diapositivas PowerPoint

Preparación

Fotocopia los textos para los y las participantes para repartir una copia a cada uno.
Prepara las ayudas visuales que se describen en la “Parte 1: Guía para capacitadores”.

Texto para participantes: “**Resultados de la valoración inicial rápida realizada por el equipo multisectorial incluidos en el informe remitido al Ministerio del Interior de Domistán**”

Texto para participantes: “**Guía de respuestas a la matriz del análisis**”.

: Esfera y el análisis

| Tiempo en minutos | Actividad |
|-------------------|---|
| 15 | 1: Introducción |
| 75 | 2: Estudio de caso |
| 60 | 3: Retroalimentación y discusión sobre el estudio de caso |
| 20 | 4: Conclusión |
| 10 | 5: Revisión |
| 180 | TIEMPO TOTAL |

Puedes encontrar copias de todas las diapositivas correspondientes a este Módulo en la sección de PowerPoint que hay al final de la Parte 1: Guía para capacitadores .

Actividad 1: Introducción

15 minutos

☐ Muestra la diapositiva: “Módulo 3 Sesión 3. Uso de Esfera en el análisis”


Conserva esta diapositiva en la pantalla mientras entran las personas y se acomodan para asistir a la sesión.

☐ Muestra la diapositiva: “Objetivos de aprendizaje”

Explica los objetivos de la sesión:

- definir la finalidad del análisis y saber cuándo tiene lugar dentro del ciclo del proyecto
- hacer una demostración práctica de cómo utilizar el Manual de Esfera en el análisis de los problemas
- definir el modo como el Manual de Esfera puede mejorar la calidad del análisis
- identificar técnicas y herramientas prácticas de análisis que se pueden emplear con el Manual de Esfera

☐ Muestra de nuevo la diapositiva: “El ciclo del proyecto”, y haz una demostración práctica de cuándo tiene lugar dentro del ciclo el análisis del programa.

 Tiempo a dedicar a esta tarea: 2 minutos.

Explica que:

- los indicadores clave se pueden usar como herramienta de análisis

Dibuja un termómetro clínico en un papelógrafo.

Pregunta al grupo:

- “¿Qué es la fiebre?”

Si no ha sido mencionado por el grupo, explica que:

- la fiebre es un indicador de enfermedad.

Traza una línea roja en el termómetro para indicar la temperatura normal del cuerpo.

Explica que:

- los termómetros llevan integradas ciertas herramientas de análisis que nos dicen cuál es la temperatura normal del cuerpo

Pregunta:

- ¿Qué es el análisis?
- Recoge algunas de las ideas del grupo. Si quieres, puedes escribir estas ideas en un papelógrafo.

Si no ha sido mencionado por el grupo, explica que:

- en el análisis está incluida la comparación de la situación observada con un criterio o punto de referencia conocido o acordado

Pregunta:

- una vez que se sabe que hay fiebre, sabemos que la persona está enferma; pero ¿se posee suficiente información para que el médico prescriba la cura?

Si no ha sido mencionado por el grupo, explica que:

- no, porque es preciso entender el contexto de la fiebre: saber si se deriva de una infección, de un caso de malaria etc.

Explica que:

- el Manual de Esfera sirve de herramienta de análisis;
- sin embargo, hay que combinarlo con un análisis cualitativo para determinar las razones subyacentes a la situación observada.

 Tiempo a dedicar a esta tarea: 5 minutos.

☐ Muestra la diapositiva: “Algunos puntos de vista para el análisis”

Explica que éstos son algunos temas que debemos tener en cuenta en nuestro análisis:

- análisis de lagunas en recursos disponibles: ¿dónde hace más falta la ayuda?
- análisis social, político y económico
- análisis del uso y del control de los recursos
- identificación de la composición demográfica: ¿qué tipo de mezcla de perfil demográfico encontramos?
- análisis técnico y sectorial
- capacidades y vulnerabilidades: ¿en qué medida es vulnerable la comunidad afectada por el desastre, y de qué capacidades puede valerse para enfrentarse con la situación?

Explica que:

- hay “lentes” (o puntos de vista) de análisis de este tipo que nos pueden ayudar a organizar la información de la valoración inicial, a fin de que podamos llegar a entender el contexto;
- estos medios contribuyen a que podamos ver un cuadro más completo

 Tiempo a dedicar a esta tarea: 2 minutos.

☐ Muestra la diapositiva: “Análisis de capacidades y vulnerabilidades”

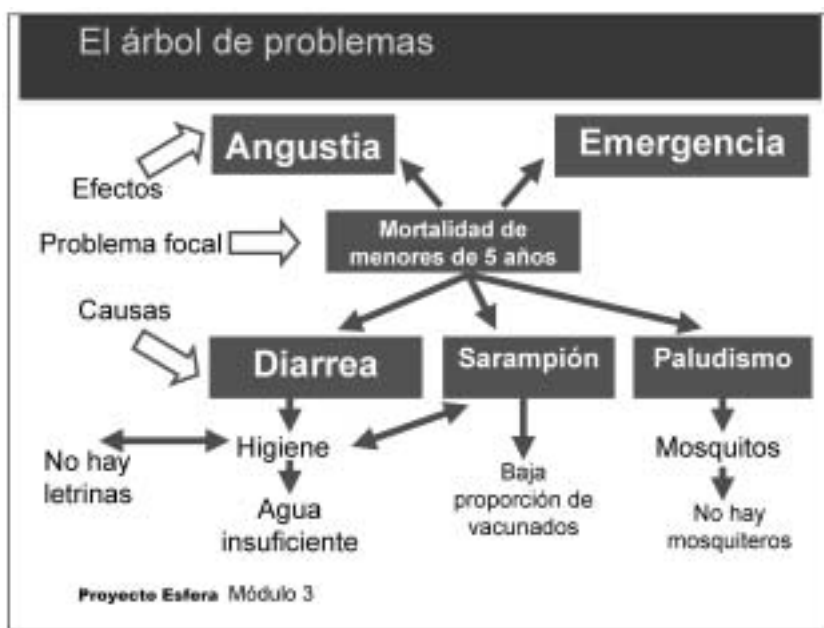
Explica que:

- las herramientas de análisis **facilitan la organización de la información que se ha recopilado en la valoración inicial** con el fin de que podamos entender el contexto mirando a través de diferentes lentes (puntos de vista);

- aquí tenemos un ejemplo de una herramienta que nos ayuda a tener en cuenta dos aspectos de una comunidad;
- como hemos visto, se puede analizar la situación en términos de las capacidades de la comunidad y sus vulnerabilidades;
- esta herramienta, el análisis de capacidades y vulnerabilidades, nos ayuda a pensar en estos factores clasificándolos en grupos de categorías importantes;
- por ejemplo, se tiene en consideración no solamente el bienestar físico de las personas individuales, sino también sus actitudes y motivaciones, así como otros temas relacionados con la sociedad que los rodea.

⌚ Tiempo a dedicar a esta tarea: 2 minutos.

☐ Muestra la diapositiva: “El árbol de problemas”



El árbol de problemas

Explica que:

- es un ejemplo de una sencilla herramienta de análisis, el árbol de los problemas;
- nos ayuda a analizar la relación de causa y efecto que hay entre una serie de factores que intervienen en una situación compleja.

Si es necesario, describe cómo dibujar un árbol de problemas.

Para hacerlo, puedes utilizar la secuencia de esta diapositiva para la construcción del árbol.

Esta diapositiva se desarrolla paso a paso:

- el problema focal, el índice de mortalidad de niños de menos de 5 años
- las causas
- los efectos

Explica que:

- en el Manual de Esfera hay varios indicadores cualitativos que ayudan a los trabajadores humanitarios a analizar diferentes áreas de índole social, demográfica, política, económica y técnica, además del uso y control de los recursos.

⌚ Tiempo a dedicar a esta tarea: 4 minutos.

Actividad 2: Estudio de caso

60-90 minutos

☐ Muestra la diapositiva: “Mapa de Domistán”

Pide a los participantes que trabajen en los mismos grupos en que hicieron el ejercicio de los Términos de Referencia en la Sesión 2.

Explica que:

- vamos a continuar con el estudio de caso de Domistán;
- ha regresado la misión encargada de la valoración inicial, y ha recogido información de la que se ha hecho un resumen en esta matriz de resultados.

Entrega una copia a cada participante del texto para participantes: : “Resultados de la valoración inicial rápida realizada por el equipo multisectorial incluidos en el informe remitido al Ministerio del Interior de Domistán”.

Pide a los participantes:

- que lean todo el documento;
- que comprueben que han entendido bien la tarea que se pide al equipo (ver la parte superior de la matriz).

Repasa los tres pasos de que consta el ejercicio:

- 1 – selecciona cinco o más filas de prioridades para tu sector;
- 2 – haz un diagnóstico de estas filas (por ejemplo: decidiendo si se encuentran por encima o por debajo del criterio de referencia definido en el Manual de Esfera):

3 – escoge un problema focal y dibuja un árbol de problemas en que se muestre todo el contexto que puedas incluir.

Comprueba si hace falta clarificar algo

Usa un papelógrafo para exponer un ejemplo de cómo determinar la cifra correspondiente a la población afectada por el desastre utilizando como herramienta de análisis las dos filas que aparecen en la matriz.

Explica que:

- es de importancia crítica determinar la cifra de la población afectada por el desastre
- en las situaciones de emergencia a menudo las cifras de dicha población facilitadas por las diversas entidades no son fiables, o son contenciosas, o son motivos de disputas
- por ejemplo, a veces se acusa a las agencias humanitarias de exagerar estas cifras a fin de fortalecer sus argumentos a favor de que hacen falta más recursos
- otro ejemplo: también se acusa en ocasiones a los gobiernos de presentar cifras bajas por motivos políticos, tales como restar importancia a la situación de emergencia
- en vista de la naturaleza tan cambiante de cualquier emergencia, es difícil obtener datos fiables sobre los movimientos de población
- por lo tanto, puede que tenga sentido muchas veces tomar el promedio de las mejores cifras demográficas de que disponemos, y asumir que en el futuro se podrá conseguir una mayor exactitud

Usa un papelógrafo para hacer una demostración práctica de cómo se puede determinar la TBM (tasa bruta de mortalidad) correspondiente a Ciudad del Sur.

Pregunta qué es la TBM.**Explica que:**

- existe una mortalidad excesiva cuando la tasa bruta de mortalidad (TBM) es más alta que la tasa de mortalidad normal en la población circundante, en el contexto de una situación de emergencia;
- el cálculo estimativo aproximado de lo que es una mortalidad excesiva (y por tanto una situación de emergencia) es: 1 fallecimiento al día por cada 10.000 personas

Haz el cálculo en un papelógrafo, valiéndote de los consejos que te dan los miembros del grupo.

La nota que sigue te podría ser de utilidad.

Cálculo de la tasa bruta de mortalidad

Mira los datos que figuran en el texto para participantes: “Resultados de la valoración inicial rápida”.

El total de fallecimientos correspondiente a un número determinado de días.

Ya se ha calculado que son 75 al día.

Divide el total por el número de días durante los cuales se recogieron datos - esto te dará el número promedio de fallecimientos al día.

Hay 75 muertes al día

Divide este número por el tamaño de la población afectada.

Se estima que el tamaño de la población afectada es de 150.000 personas.

Esto se basa en el tamaño conocido de la población de esta ciudad con anterioridad a la llegada de la población adicional: 100.000 personas más otras 50.000 que llegaron después.

Para calcular el número de personas de nueva afluencia se hace la suma de las dos cifras estimativas (20.000+80.000) y se divide por dos.

75 dividido por 150.000 = 0,0005

Se multiplica por 10.000 y se obtiene la tasa bruta diaria de mortalidad.

TBM = 5 muertes al día por cada 10.000 personas

Por lo tanto, aquí tenemos una situación de emergencia (más de 1 fallecimiento al día por cada 10.000 personas).

Asigna tiempo suficiente para que los grupos completen la tarea de realizar el diagnóstico y trazar el árbol de problemas:

60-90 minutos, dependiendo de la experiencia del grupo.

Pide a los equipos:

que nombren un facilitador, un editor y un portavoz de las conclusiones para compartir sus resultados con el grupo.

Actividad 3: Retroalimentación y discusión sobre el estudio de caso

60 minutos

Pide a cada equipo que haga una breve presentación del diagnóstico que ha formulado, incluyendo:

- las filas de prioridades que escogieron
- el diagnóstico correspondiente a esas filas
- el árbol de problemas


Recuérdales que cada equipo dispone de cinco minutos para sus presentaciones.


Anima a otros equipos a hacer preguntas o aportar comentarios tras cada presentación.

Dirige discusiones breves, en los casos en que convenga, sobre indicadores técnicos específicos incluidos en el Manual de Esfera.


Ello brindará a los participantes la oportunidad de apreciar bien el nivel de sofisticación de la información técnica que se puede encontrar en el manual.

Usa la “Guía de respuestas a la matriz del análisis” para facilitar la discusión, pero no la entregues hasta finalizar todas las presentaciones.

 **Tiempo a dedicar a esta tarea:** 5 minutos para la presentación de cada equipo, y a continuación 5 minutos para la discusión.

 **Tiempo a dedicar a esta tarea:** un total de 50 minutos para todas las presentaciones del estudio de caso.

Cuando haya terminado el último grupo, haz entrega a todos los participantes de la “Guía de respuestas a la matriz del análisis”.

 **Dedica unos minutos a que los y las participantes lean individualmente la guía de respuestas y busquen las referencias en el manual.** Esta es una excelente oportunidad para que las personas que toman parte en el taller lleguen a entender bien el análisis y vean lo que tienen a su disposición en el manual.

Actividad 4: Conclusión

20 minutos

Reúne otra vez a los integrantes del grupo.

Dirige una discusión con el grupo sobre la utilidad del Manual de Esfera en el análisis de los problemas.

Las siguientes preguntas pueden ser de utilidad:

- ¿Qué información primaria hace falta para verificar que se está dando cumplimiento a las Normas? (población y demográfica)
- De las cinco filas, ¿cuántas fueron seleccionadas por más de un equipo?
- ¿Fue alguna fila seleccionada como prioritaria por todos los equipos? ¿Cuál/cuáles?
- ¿Qué sectores proporcionan indicadores cuantitativos más precisos?
- ¿Cuáles de ellos facilitan indicadores más cualitativos, y por qué?
- ¿Es probable que, en una situación de emergencia, las distintas partes implicadas manejen datos diferentes? ¿Podría ello deberse a algún sesgo? ¿De qué modo?
- ¿Qué técnicas de análisis se pueden usar para clarificar la información, cuando las diferentes valoraciones iniciales producen datos diversos?
- ¿Qué tipo de análisis sobre información sectorial específica se puede deducir de otras áreas sectoriales?
- ¿Resultó útil el manual para el análisis de los datos de la valoración inicial?

Actividad 5: Revisión

10 minutos

En el tiempo que quede, explica, a modo de conclusión, los siguientes puntos:

- la selección de problemas focales, por ejemplo utilizando el análisis basado en el árbol de problemas, suele ser normalmente una función derivada de los mandatos o los intereses organizativos;
- éste es un sesgo explícito, consistente en el uso natural y realista de recursos escasos. La coordinación permite a las agencias humanitarias asegurarse de que no hay lagunas al dar respuesta a los problemas;
- las Normas mínimas de Esfera y los indicadores clave coadyuvan en el análisis de la gravedad de los problemas;
- si la información de la valoración inicial es deficiente, el análisis será deficiente, independientemente de los puntos de referencia y los indicadores que se utilicen.

Revisa brevemente la sesión haciendo una comparación con los correspondientes objetivos de aprendizaje, y discute los mensajes principales.

Sesión 3:

Resultados de la valoración inicial rápida realizada por el equipo multisectorial incluidos en el informe remitido al Ministerio del Interior

Texto para participantes (4 páginas)

Tarea para el grupo

- Lee los resultados de la valoración y escoge 5 (o más) filas de prioridades tomadas de la matriz correspondiente a tu sector. Justifica el consenso alcanzado por tu grupo en cuanto a esta elección.
- Efectúa el análisis de esas 5 filas.
- Traza un árbol de problemas relacionados con el problema focal correspondiente al sector de tu grupo.

| Tipo de información | Aspectos cualitativos | Aspectos cuantitativos | Fuente |
|-----------------------|--|--|--|
| Población | Los adultos y los niños parecen gozar de buena salud; todos los recién llegados tienen estatus de refugiados. | Los recién llegados son aproximadamente 20.000. La población de la ciudad era de 100.000 personas antes de la afluencia de población adicional; las familias constan de un promedio de 4 miembros, las de familias desplazadas de 7. | Municipalidad de Ciudad del Sur |
| Población | Ha llegado una mezcla de población: personas con estatus de refugiados y personas desplazadas de la Población Baja. | Se estima que el número total de recién llegados es de 80.000 personas. | Líderes de las personas internamente desplazadas |
| Movimiento | Los recién llegados están exhaustos, desnutridos, algunos de ellos heridos; hay muchos casos de violaciones entre las mujeres; todos vienen sin sus pertenencias. | Continuamente llegan personas desplazadas, a un ritmo de 1000 a la semana. Cruzando la frontera, salen 10 personas al día. | Reuters |
| Fallecimientos | Hay informes de algunos fallecimientos de niños debidos a sarampión / diarrea / paludismo. Algunos fallecimientos debidos a heridas traumáticas | Anteriormente a la llegada de personas desplazadas, el mortuorio de Ciudad del Sur procesaba 450 cadáveres al mes. Ahora hay 75 muertes al día | Depósito municipal de cadáveres |
| Enfermedades | El mes pasado hubo informes de un brote de sarampión. Hay casos de IVRI (infecciones de las vías respiratorias inferiores), y muchos casos de paludismo. | El 50 % de todas las consultas médicas está relacionado con la diarrea. | Media Luna Roja/ Cruz Roja |
| Agua | Las fuentes actuales de abastecimiento de agua son una combinación del pequeño río local y pozos superficiales. El agua del río no está controlada, y el río mismo atraviesa un valle densamente poblado del País Vecino. Los pozos superficiales son buenos, y están protegidos por una pared de cemento y bomba de mano. Hay siempre largas colas de espera para extraer el agua de la fuente de | Se estima que se dispone de 30.000 litros diarios de agua extraída con bombas de mano. El río tiene el potencial de proveer 500 metros cúbicos de agua por hora. No se ha medido el consumo real de agua procedente de esta fuente de suministro. | Organización de las Hermanas de Domistán |

| | | | |
|---------------------------------|---|---|--|
| | abastecimiento, que se encuentra a 1 km de distancia del emplazamiento. | | |
| Saneamiento | La mayoría de las personas internamente desplazadas viven en un nuevo barrio de chabolas construidas con plásticos, cartones y algunos restos de materiales de construcción. Las numerosas letrinas públicas emiten muy mal olor, y no hay retretes separados para hombres y mujeres. | Se han construido 650 letrinas públicas. Existen planes para la limpieza voluntaria de las letrinas. | Líder del equipo de saneamiento del grupo de personas internamente desplazadas |
| Saneamiento | Se ven basuras por diversos lugares del emplazamiento. Los puestos de venta de mercado que hay en el campamento tienen pocas pastillas de jabón, y su precio es equivalente al de una cartilla de racionamiento de una semana. | Al final de la zona del emplazamiento hay un pozo de basura donde los residuos se queman a diario. En los refugios y la fábrica no hay señales de que se usen mosquiteras de cama. Tampoco hay señales de ningún programa de lucha antivectorial. | Inspección visual |
| Área del emplazamiento | El emplazamiento parece estar totalmente atestado de gente. Hay estrechas callejuelas entre los pequeños refugios improvisados. Extensas zonas de aguas estancadas por todo el campamento, especialmente cerca de los grifos de suministro de agua y en las zonas de lavado. | El gobierno ha facilitado un abandonado complejo Industrial, que tiene 2 km de longitud por 1,5 km de anchura. Hay un edificio grande que pertenece a una fábrica de fertilizantes abandonada, que se usa como refugio colectivo, rodeado de refugios autoconstruidos. Algo así como la mitad del espacio abierto es inutilizable porque es una zona pantanosa. | Ministerio del Interior y fotografías aéreas |
| Refugio colectivo | La fábrica de abonos abandonada es una estructura de metal sin aislamiento térmico con paredes y tejado de paneles de acero galvanizado. Quedan en el lugar algunos barriles de productos químicos no identificados. | Hay aproximadamente 8.000 personas que están alojadas en este edificio. La superficie de planta es de unos 6.200 metros cuadrados. | Planes del arquitecto conservados en el Ministerio de Obras Públicas |
| Refugios autoconstruidos | La mayoría de las chabolas son de propia construcción que tienen en los tejados lonas de plástico como protección adicional. | El análisis de las fotografías aéreas revela que hay unas 5.000 chabolas individuales, y que cada una mide aproximadamente 16 metros cuadrados. | Foto aérea verificada por correlación <i>in situ</i> del área de muestra |
| Nutrición | Se ven personas que deambulan por las calles en busca de comida. Los padres y madres dicen que sus hijos están desnutridos. | Los datos demográficos sugieren que antes de la afluencia de nueva población el índice de desnutrición era de (<2 PPT- Peso por Talla): 12,6 %. Un simple ejercicio de análisis (usando PMB –perímetro mesobranquial) sugiere que la preponderancia de malnutrición global entre niños de <5 años es del 20 %. | Ministerio de Sanidad |
| Nutrición | La población desplazada dice que permanece aislada durante periodos que duran varios meses, a causa de la falta de seguridad, y que durante este tiempo no puede comprar alimentos en los mercados. | Hay señales evidentes de pelagra en toda la población del campamento. | Ministerio de Sanidad |

| | | | |
|--|--|---|--|
| Alimentos | Hay personas internamente desplazadas que han podido traer algún suministro de alimentos a Ciudad del Sur, principalmente trigo y frijoles en muy escasas cantidades que se prevé que serán consumidas en una semana. Las Hermanas de Domistán proveen pan y sopa de patatas. | En un estudio "de puerta en puerta" que se ha llevado a cabo con 100 familias se preguntó sobre las reservas alimentarias y el acceso a alimentos suministrados por otros. El 45% de las familias tenía alimentos de reserva para menos de 4 días, y el 55% declaró que no contaba con reserva alguna. Todas las familias tenían acceso a por lo menos una comida diaria por persona, procedente de los repartos de sopa. | Estudio de la vulnerabilidad realizado por la FICR |
| Distribución de alimentos | La dieta básica tradicional de la Población Baja es el mijo. | Se han repartido algunos alimentos que originalmente se iban a dedicar a programas de "alimentos por trabajo". Han sido entregadas a los líderes de las personas internamente desplazadas aproximadamente 20.000 raciones de un mes (equivalentes a 1.800 Kcal. por persona por día); la cesta de comida consiste en arroz refinado y algo de azúcar y aceite. | Ministerio de Obras Públicas |
| Seguridad alimentaria | "Los alimentos repartidos envenenarán lentamente a la Población Baja", aseguran los líderes de las personas desplazadas. Mientras que estas personas pueden suplementar sus raciones con compras realizadas en la ciudad, la mayoría de sus pertenencias fueron robadas por bandidos cuando iban camino de Ciudad del Sur. En las Tierras Bajas se dispone de mijo, pescado y grandes cantidades de vegetales. | Con las cosas que poseen algún valor, incluyendo las tarjetas de racionamiento y artículos no alimentarios, se puede comprar la mitad de lo que podrían adquirir el año pasado, porque los precios han subido de modo considerable. | Líderes de las personas internamente desplazadas |
| Cadena de distribución de los alimentos | El suministro desde el puerto ha quedado interrumpido porque el continuo cambio de personal en F.O.O.D. ha contribuido a que se registren pérdidas en las cuentas de alimentos. Los auditores han congelado todos los pagos, y los transportistas se niegan a trasladar las mercancías hasta que se les pague. | El PAM informa que dentro de 6 semanas arribará un barco de 30.000 toneladas con un cargamento completo de mijo, frijoles, aceite, sal y azúcar. Su representante cuenta con una cierta cantidad de dinero disponible para compras locales. No hay alimentos compuestos entre las existencias dentro del país. | PAM y F.O.O.D. International |
| Medios para cocinar | Tradicionalmente, la Población Baja cocina con hornos de hierro revestidos de arcilla, pero en el campamento se utilizan fuegos al aire libre. | Las personas recogen leña a mano en las montañas que hay cerca de la ciudad; las familias hacen a pie el viaje de cuatro horas (ida solamente). | Estudio de vulnerabilidad de la FICR |
| Ropa | Las personas que se ven por la calle parecen estar adecuadamente vestidas. | Una encuesta realizada "de puerta en puerta" reveló que el 80 % de los niños de menos de 8 años tienen un juego completo de ropa, pero esto no incluye ropa de abrigo adecuada para el invierno ni calzado. | Estudio de vulnerabilidad de la FICR |
| Atención médica | Hay una ONG médica internacional que ha puesto en marcha una campaña de vacunación contra el | La ONG calcula que han alcanzado una cobertura del 75 % de los niños de menos de 10 años. | Informe de la ONG en reliefweb dirigido |

| | | | |
|---------------------------|---|---|--|
| | sarampión. Ya han comenzado a vacunar a todos los niños de menos de 10 años de edad que se presentan en la clínica con un padre o madre que pide la vacuna. | | también a los donantes |
| Atención médica | El elevado número de heridas traumáticas está desbordando las posibilidades de las clínicas de la ciudad y su personal médico. | Al borde del emplazamiento hay una clínica que atiende a las personas desplazadas con un equipo de 5 enfermeras que se turnan. Sólo hay un hospital en la ciudad. La mayoría de las existencias médicas se están agotando a un ritmo cinco veces superior al normal. Una ONG médica internacional ha facilitado antibióticos sustitutivos desconocidos. | Ministerio de Sanidad |
| Capacidad | Hay agricultores que son miembros de la minoría desplazada y que están aquí con sus familiares más cercanos. Poseen competencias en agricultura y trabajos manuales, obras ligeras de construcción y labores de braceros. Algunos miembros de minorías entre los desplazados son personas profesionales (universitarios). | Muchos desplazados han sido contratados sobre la base de "alimentos por trabajo" para ocuparse en programas de servicios locales como excavar letrinas y repartir pan y sopa. | Hermanas de Domistán Entrevistas con la población desplazada |
| Coordinación | El Ministerio del Interior coordina todos los programas oficiales de asistencia humanitaria en Domistán | Hay, en realidad, tres estructuras diferentes de coordinación: una de las agencias de las Naciones Unidas, otra de las ONG (con un 60 % de participación de la comunidad de ONG) y otra distinta del gobierno, representado por el Ministerio del Interior. | Entrevistas con ONG, personal de agencias de las Naciones Unidas y Ministerio del Interior |
| Seguridad | En el campamento de personas desplazadas se han registrado incidentes graves de violencia contra mujeres. | La mayoría de estos incidentes tienen lugar mientras las mujeres recogen leña para el fuego, pero también los ha habido en las lavanderías. | Cruz Roja / Media Luna Roja |
| Seguridad | El ejército utiliza la violación de mujeres como táctica para desmoralizar al ejército de "resistencia". No hay tal ejército de resistencia, sino un grupo de bandidos que roban todo lo que pueden a lo largo de las tierras bajas. | Las tierras bajas son una ruta de tráfico de drogas que cada vez resulta más rentable. El Ministerio del Interior impide que las personas desplazadas vivan en otro sitio que no sea el emplazamiento que les tiene asignado al lado de la fábrica abandonada. | Líderes de las personas desplazadas |
| Temas geopolíticos | Fatiga generalizada entre los donantes durante los últimos cinco años con respecto a este caso de emergencia de bajo nivel y sin carácter estratégico. | Los llamamientos en favor de Domistán son respondidos normalmente por un 50 %. | Naciones Unidas |

Sesión 3:

Guía de respuestas a la matriz del análisis

Texto para participantes (5 páginas)

Valoración inicial en Ciudad del Sur

| Tipo de información | Nivel del indicador según el análisis de la información recibida / aprendida | Indicador de lineamientos de emergencia | Comentario |
|-----------------------|--|---|---|
| Población | Se han recibido dos cifras distintas: según la municipalidad hay 20.000 personas; las personas desplazadas dicen que son 80.000 | No hay pautas indicativas sobre cuál podría ser la cifra total de población si se presentase un caso de emergencia. Hay varios métodos de determinar el tamaño de la población: inspección aérea, consumo de agua, tasas de vacunación de niños de menos de cinco años, recuento de viviendas y población media por cada vivienda. El promedio de las dos cifras conocidas se puede tomar como referencia rápida pendiente de verificación más tarde empleando métodos más objetivos. | Las emergencias pueden sobrevenir entre poblaciones de todos los tamaños, grandes y pequeñas. El interés (agenda) de la fuente de la que procede la información es el punto clave en este tema. Los gobiernos desean reducir la gravedad del caso de emergencia (aunque con ello se exagera la tasa de mortalidad), mientras que las personas desplazadas prefieren exagerar las cifras a causa de las implicaciones en cuanto a recursos. El PROMEDIO es de 50.000 nuevas personas internamente desplazadas. No se establece diferencia entre refugiados con estatus de tales y personas desplazadas de Domistán. |
| Movimiento | 1000 personas que llegan a la semana, menos unas 70 que salen de Domistán cada semana. | No hay pautas (ver más arriba). | Si se entiende el contexto político, ello dará una idea de los futuros movimientos de población, y contribuirá a facilitar la planificación. |
| Fallecimientos | La tasa de mortalidad de Ciudad del Sur anterior a la emergencia es de 1.5 / 10,000 / día. Si la población total es de 150.000, la tasa es de 5 / 10.000 / día | 2/10.000/día = emergencia 1/10.000/día = sit. grave 0,5/10.000/día = normal Ver la página 249/ 307 Ver la página 222/ 310 | Obsérvese el efecto que la cifra de población tiene en este indicador primario, i.e. si el número de población se aumenta artificialmente, mientras que el recuento de fallecimientos es exacto, el indicador de mortalidad parecerá menos malo de lo que es en realidad (y viceversa) |

| | | | |
|-------------------------------|--|--|---|
| Enfermedades | Brote de sarampión registrado el mes pasado. | Un brote de sarampión en una población vulnerable es siempre indicador de una emergencia y requiere inmediata investigación sobre el terreno. Ver la página 238/334 | El grado de peligro depende de la tasa de cobertura de la vacunación contra el sarampión entre la población (especialmente de los niños). Nota: Vacunación a los 15 meses en Europa y Norteamérica, a los 9 meses en África, y todos los niños de menos de 12 años en un caso de desastre. |
| Agua | Si para beber y cocinar se usa solamente agua extraída con bombas de mano, se dispondrá de 0,6 litros cada día, siempre asumiendo que el sistema no pierda agua (usando la cifra de 50.000 personas) | Pautas estándar sobre los requisitos de agua: Ver la página 30/73 Esto no tiene en cuenta las necesidades de agua para la agricultura o el ganado. Las personas desplazadas son agricultores, pero ¿tienen ganado? | Obsérvese que las Normas mínimas en casos de emergencia son distintas de las normas de mantenimiento a largo plazo. Si la calidad del agua del río es aceptable, no habrá problema con respecto a la cantidad de agua. Se debe notar que el rendimiento de las bombas de mano es bajo, lo que hace necesario usar el río como fuente de abastecimiento potable, y por tanto se deberá investigar la protección y calidad de esta fuente de suministro de agua |
| Saneamiento | 650 letrinas / 50.000 personas = 77 personas por letrina | 20 personas por letrina es la pauta de planificación, o 1 letrina por unidad familiar (que es lo que se prefiere). Ver la página 36/83 | Especialmente en vista de que se trata de letrinas comunitarias, es posible que algunas de ellas no sean utilizadas a causa de su hedor y falta de mantenimiento, lo cual significa que la situación es peor de lo que parece si nos fijamos únicamente en las cifras. La limpieza voluntaria de la infraestructura pública puede que no sea efectiva. |
| Saneamiento | Basuras al aire libre, sin lucha antivectorial, ni mosquiteras de cama | Todas las poblaciones tienen derecho a contar con medios de protegerse contra los vectores. Ver la página 40/89 | La lucha antivectorial y la basura al aire libre tienen implicaciones en términos de sanidad pública y pueden constituir un factor contribuyente a la alta tasa de mortalidad. |
| Área del emplazamiento | 2 km x 1,5 km, pero la mitad no se puede utilizar; el área total de 1.500.000 metros cuadrados da un área total de 30 metros cuadrados por persona | Mínimo de 45 metros cuadrados por persona. Ver la página 204/255 | Es un indicador sumamente variable que depende de otros muchos factores, como por ejemplo el tipo de refugio etc. Se debe usar solamente como un indicador estimativo. Nota – No incluye el área dedicada al uso agrícola. |
| Refugios colectivos | 0,77 metros cuadrados por persona en la fábrica | La pauta mínima sobre refugios es de 3,5-4,5 metros cuadrados por persona bajo techo. Ver la página 189/262 | Es posible que la fábrica también esté contaminada por residuos. |

| | | | |
|---------------------------------|--|--|--|
| Refugios autoconstruidos | <p>50.000 menos 8.000 = 42.000 personas</p> <p>5.000 refugios de 16 metros cuadrados cada uno = 80.000 metros cuadrados de refugios provisionales = 1,9 metros cuadrados por persona</p> | <p>La pauta mínima sobre refugios es de 3,5-4,5 metros cuadrados por /persona bajo techo.</p> <p>Ver la página 189/262</p> | <p>En esta pauta indicativa se asume que hay un solo nivel en la ocupación bajo el techo, es decir, que no hay camas-literas ni espacios donde dormir ubicados unos encima de otros o por encima de zonas de estar. Obsérvese que, en este caso, la cifra que asumamos como tamaño promedio de las familias será de importancia crítica para determinar este indicador. Esta suposición tendrá que ser compulsada mediante verificación de muestras tomadas en el terreno. Debe observarse asimismo que hay implicaciones relativas a la salud en el hacinamiento excesivo, y en términos de pérdida de dignidad y temas de seguridad.</p> |
| Nutrición | <p>Personas en busca de comida; la desnutrición global es <5 20%</p> | <p>Obsérvese que antes de que se considere grave este nivel de desnutrición es necesario determinar el nivel de desnutrición anterior a la situación de emergencia.</p> <p>Ver la página 105/175</p> | <p>Implicaciones de la desnutrición en cuanto a morbilidad. Puede causar una mayor susceptibilidad a las enfermedades, lo que a su vez podría provocar niveles aún más altos de morbilidad.</p> |
| Nutrición | <p>Incidentes de pelagra</p> | <p>No hay casos de pelagra.</p> <p>Ver la página 90/163</p> | <p>Puede ser causada por un bajo nivel de nutrientes en la cesta de comida, o por los periodos de tiempo durante los cuales la población queda aislada de los mercados anteriormente al desplazamiento.</p> |
| Alimentos | <p>El estudio reveló que más del 50% de las familias no contaba con reservas de alimentos.</p> <p>Las familias tienen acceso a una comida precocinada al día.</p> | <p>Es posible que no se cumpla con la norma de participación en el programa alimentario.</p> <p>Ver la página 144/32</p> <p>¿De qué tipo de sopa se trata? ¿Está enriquecido el pan? ¿Se suministra una cantidad suficiente de proteína?</p> <p>Ver la página 147/164</p> <p>¿Existe un procedimiento de selección de beneficiarios con respecto a los grupos vulnerables?</p> <p>Ver la página 150/167</p> | <p>¿Dónde se originó el estudio? ¿Cuál es su metodología?</p> <p>¿Cuál es el valor nutritivo de los alimentos consistentes en pan y sopa que son facilitados?</p> |

| | | | |
|--|--|---|---|
| Distribución de alimentos | Se reparten cupones. Se distribuyen alimentos a 20.000 personas, a razón de 1.800 Kcal. cada una. Los productos alimentarios son arroz refinado, azúcar, aceite. | La distribución de alimentos es inadecuada incluso si el volumen de población fuese de 20.000 personas, ya que el indicador clave es 2.100 Kcal. Ver la página 148/ 164 Los productos alimentarios repartidos no contienen suficientes fuentes de proteína. Los alimentos deben ser localmente aceptables y conocidos por la población. Ver la página 147/ 189 | Es necesario evaluar con cuidado el sistema de cupones. |
| Distribución de alimentos | En panaderías y en los comedores de beneficencia se facilita pan y sopa a los que tienen cupones. Estos cupones son repartidos a los cabezas de familia, y están basados en el tamaño de la familia. | ¿Constituye el pan y la sopa una ración adecuada? ¿Quién decide quién es el "cabeza de familia"? ¿Es equitativa la distribución? Ver la página 159/ 201 | ¿Qué planes se han implantado para desarrollar esta respuesta a la emergencia consistente en la distribución de alimentos cocinados hacia otro sistema que permita un mayor control por parte de las propias personas internamente desplazadas? |
| Economía alimentaria | Está claro que los alimentos son culturalmente inapropiados según la opinión de las personas internamente desplazadas. Las familias tienen pocos bienes para suplementar sus razones y carecen de seguridad económica. | Ver la página 147/ 189 | Podrían realizarse compras en la zona local, lo que reduciría los costes y aumentaría el valor nutricional, pero los mercados resultan inaccesibles por razones de seguridad. |
| Cadena de distribución de los alimentos | Ha cesado el transporte y entrega de productos alimentarios a causa de la mala administración y en seis semanas no han llegado alimentos de composición mixta. | Los productos de la ayuda alimentaria son gestionados, seguidos y controlados usando un sistema transparente susceptible de evaluación. página 152/ 197 Se necesita una ingesta adecuada de micronutrientes Ver la página 90/ 164 Ver la página 108/ 182 | Las carencias en micronutrientes resultan evidentes por la presencia de casos de pelagra. Se necesitan alimentos fortificados o de composición mixta, o bien alimentos locales. |

| | | | |
|------------------------|--|---|--|
| Cocina | No existe un acceso razonable a medios de cocinar ni a combustible. | Ver la página 147/ 189 Ver la página 195/ 277 | La leña para fuegos de cocina presenta un problema de seguridad, y además conlleva implicaciones sociales y en cuanto a temas de salud pública. El hecho de que las madres se separen del lado de sus hijos tiene efecto en la salud de los niños. Hornos de cocina que funcionan con combustible. |
| Ropa | El 80 % de los niños de menos de 8 años cuentan únicamente con un cambio de ropa, y no tienen ropa de invierno, y tampoco tienen zapatos. | En este clima la falta de zapatos es un problema. La falta de ropa de abrigo para invierno se convertirá pronto en un problema. Ver la página 193/ 272 | Una vez más, ¿cuál es el origen de este estudio? ¿Bastó con estudiar a 100 familias como base para realizarlo? |
| Atención médica | Todos los niños de menos de 10 años de edad son vacunados contra el sarampión, si el padre o la madre los lleva a la clínica. Las ONG estiman que existe una cobertura del 75% de niños de menos de 10 años. | ¿Por qué se pone el ojo de mira en los niños de menos de 10 años? La norma exige inmunidad contra el sarampión para todos los niños desde los 6 meses a los 15 años. Ver la página 237/ 327 | Confiar en que los padres lleven a los niños a la clínica para ser vacunados es probablemente insatisfactorio. Además, en el caso de que se presente un brote de sarampión será insuficiente que esté vacunado el 75%. En este tipo de situación es importante distribuir vitamina A. |
| Atención médica | La población que hace uso de los servicios médicos se ha incrementado en un 50%, y sin embargo no se ven señales de que haya aumentado la cantidad de servicios. Además, hay altos niveles de mortalidad debidos a medios curativos inadecuados, y tal vez al uso de medicamentos inapropiados | La población tiene derecho a contar con un nivel apropiado de atención médica para reducir la mortalidad excesiva y la morbilidad. Ver la página 249/ 307 | |

| | | | |
|---------------------|---|---|--|
| Capacidad | Las personas internamente desplazadas cuentan con diversos niveles de competencias, que van desde las labores agrícolas y manuales hasta personas profesionales altamente cualificadas. | ¿Participan las personas internamente desplazadas en los programas de distribución? Ver la página 144/ 32 | La población afectada debería participar, en la medida en que sea posible, en la elaboración e implementación del programa. |
| Coordinación | Hay implantadas tres estructuras distintas de coordinación, dirigidas e implementadas por servicios de las Naciones Unidas, ONG y el gobierno nacional. | Las autoridades locales llevan a cabo su propia coordinación, además de la coordinación realizada por las Naciones Unidas y por las ONG. ¿Es esto apropiado? Ver la página n/a/ 38 Ver la página n/a/ 314 | Es posible que sea apropiado que existan múltiples estructuras de coordinación, pero sólo con tal que estos organismos coordinadores estén coordinados entre sí. Se debe observar también que el organismo de coordinación de las ONG representa sólo al 60 % de las ONG. ¿Es suficiente este nivel de participación para que un organismo de este tipo funcione con efectividad? |

Módulo 3

Sesión 4: Esfera y la planificación de proyectos

Visión general

Objetivos de aprendizaje

Al final de esta sesión los y las participantes podrán:

- citar los principios clave de la planificación de un proyecto, e identificar en qué punto del ciclo del proyecto tiene lugar
- hacer una demostración práctica de cómo emplear el Manual de Esfera en la planificación de proyectos
- hacer una demostración práctica de cómo utilizar el Manual de Esfera en el marco lógico
- hacer una demostración práctica de cómo un diagrama de identificación de lagunas puede servir de ayuda en la coordinación de la planificación del proyecto

Mensajes principales

- la planificación de proyectos se vale del análisis del contexto humanitario, incluidas la situación actual y las causas raíces, e incorpora la cultura, los mandatos, los recursos y las capacidades de los actores para facilitar soluciones
- idealmente, la planificación de proyectos debería consistir en un esfuerzo coordinado para producir una estrategia con la que se consiga el impacto deseado, es decir, una vida digna para todos los que participan en el programa
- el marco lógico es una útil herramienta de planificación que se combina bien con las Normas mínimas y los indicadores clave
- se pueden usar los diagramas de identificación de lagunas para coordinar los proyectos, dentro de un plan global
- el Manual de Esfera puede ser de utilidad a diversos niveles, desde la etapa de planificación a partir del subproyecto y el nivel técnico hasta la coordinación de programas y políticas generales

Tiempo ⌚ 90 minutos

Método Presentación/conferencia / trabajo en equipos / discusión en grupo

Recursos necesarios Computadora portátil (ordenador) / proyector (data show) / pantalla / rotafolios (papelógrafo) y marcadores (rotuladores). Manual de Esfera.

Ayudas visuales Diapositivas PowerPoint

Preparación

- Fotocopia el texto para participantes: “Actividad de planificación del proyecto: los equipos sectoriales y el equipo negociador de coordinación” para entregar a cada uno de los participantes en función del grupo sectorial en el que le haya tocado trabajar.
- Prepara las ayudas visuales que se describen en la “Parte 1: Guía para capacitadores”
 texto para participantes: “**Actividad de planificación del proyecto – Los equipos sectoriales**”.
 texto para participantes: “**Actividad de planificación del proyecto – El equipo negociador de coordinación**”.
- si vas a usar la opción “Donante” en la sesión de retroalimentación, es posible que necesites fotocopias de billetes de imitación (para usar como dinero), un billete para cada persona.

Sesión 4: Esfera y la planificación de proyectos

| Tiempo en minutos | Actividad |
|-------------------|--|
| 5 | 1: Introducción |
| 10 | 2: Revisión de las herramientas de planificación |
| 60 | 3: Estudio de caso |
| 15 | 4: Conclusión |
| 90 | TIEMPO TOTAL |

Puedes encontrar copias de todas las diapositivas correspondientes a este Módulo en la sección de PowerPoint que hay al final de la Parte 1: Guía para capacitadores .

Actividad 1: Introducción

5 minutos

☐ Muestra la diapositiva: “Módulo 3, Sesión 4”.

Conserva esta diapositiva en la pantalla mientras entran las personas y se acomodan para asistir a la sesión.

☐ Muestra la diapositiva: “Objetivos de aprendizaje”

Explica los objetivos de la sesión:

- hacer la lista de los principios clave en la planificación del proyecto e identificar el lugar que ocupan en el ciclo del proyecto
- demostrar cómo se puede usar el Manual de Esfera en la planificación de proyectos y con un marco lógico
- ilustrar cómo se puede emplear un diagrama de identificación de lagunas en la coordinación de la planificación de proyectos

☐ Muestra de nuevo la diapositiva: “El ciclo del proyecto”, y demuestra dónde encaja la planificación dentro del ciclo del proyecto.

Explica que:

La planificación es la tercera etapa en el ciclo del proyecto; y repasa las dos etapas anteriores:

- la valoración inicial supone la recopilación de datos
- el análisis supone el procesamiento de esos datos

Explica que:

- la planificación del proyecto comienza con un análisis de los problemas específicos y los problemas más amplios dentro del contexto del desastre;
- los proyectos son eficaces únicamente en términos del impacto alcanzado en las comunidades locales y en términos de objetivos prácticos cuantificados;
- la planificación del proyecto se puede definir como un proceso en que se combina un análisis imparcial de los problemas con los recursos disponibles, el mandato organizativo, los intereses y la capacidad

•

Explica que:

- en esta sesión vamos a continuar avanzando sobre la base del estudio del caso de Domistán;
- primero vamos a considerar una herramienta clave aplicada a este caso: los árboles de problemas.

☐ Muestra la diapositiva: “ Estudio de caso: Domistán” .

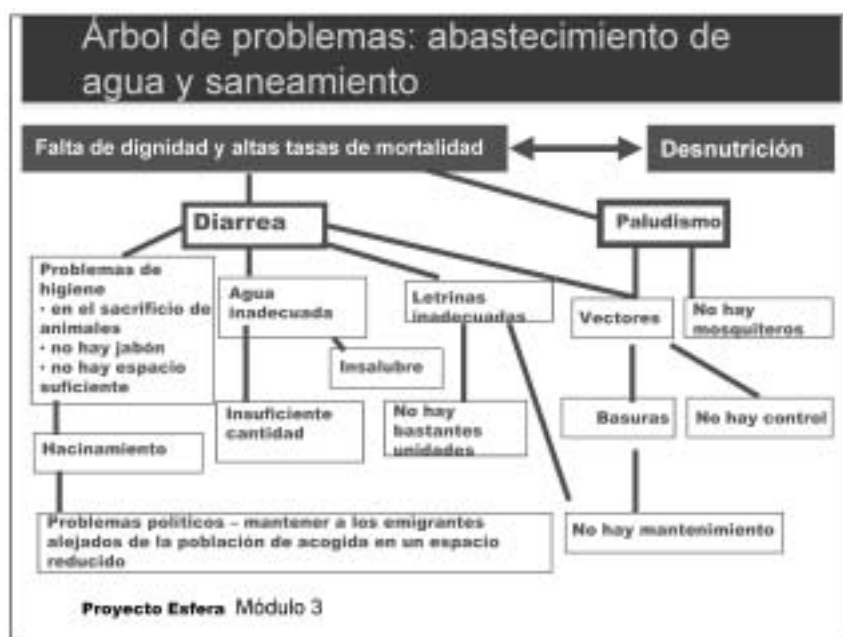
**Explica que:**

- aquí, el problema focal es “la mortalidad excesiva y la vida sin dignidad”
- este problema nos lleva a ver con claridad los efectos que puede tener un desastre, como por ejemplo la huida de la población, la histeria, y la venta de bienes

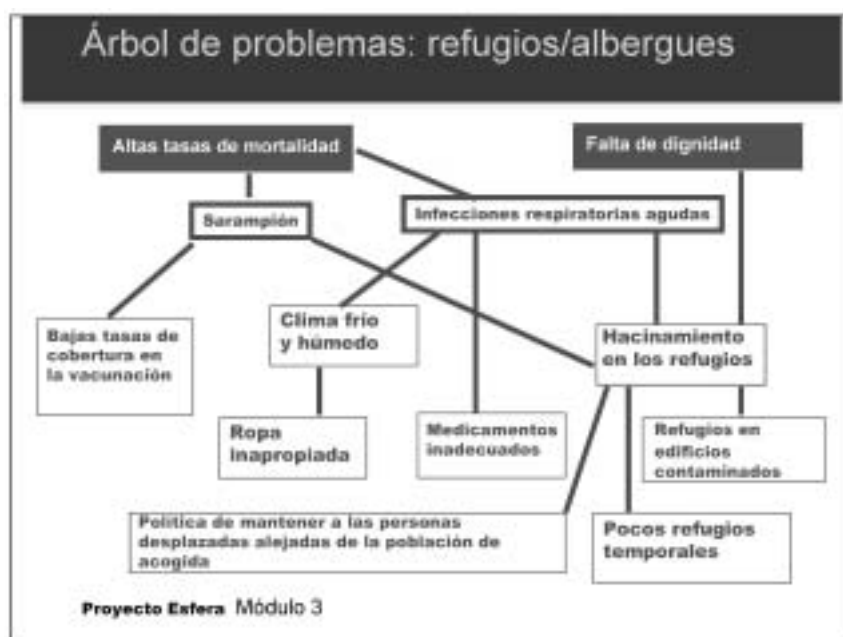
Decide si deseas repasar uno o más de los siguientes árboles de problemas de sectores con referencia al caso de Domistán.

- Si quieres hacerlo así, dedica a la tarea por lo menos 5 minutos más.
- Concéntrate en el árbol de problemas relativo a un sector solamente.

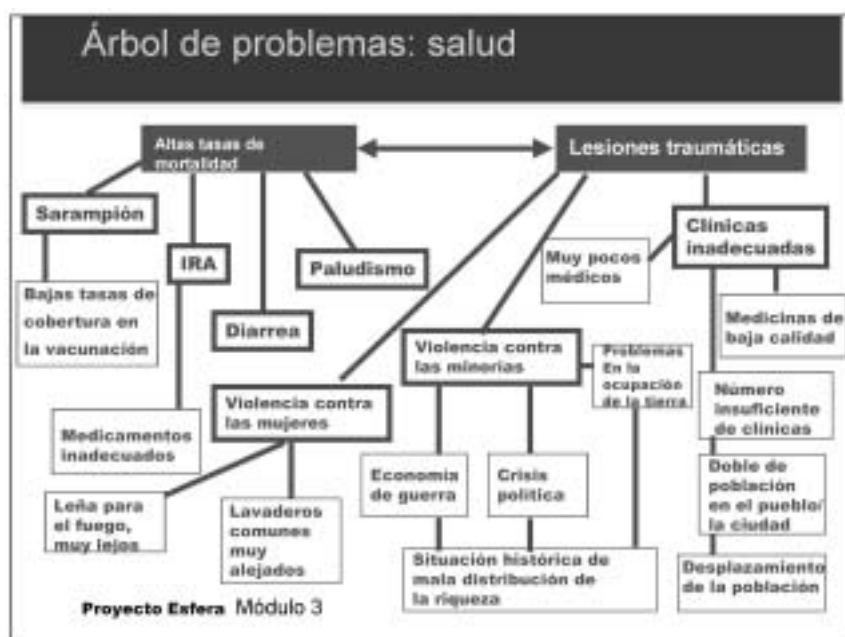
☐ Muestra la diapositiva: "Árbol de problemas: abastecimiento de agua y saneamiento"



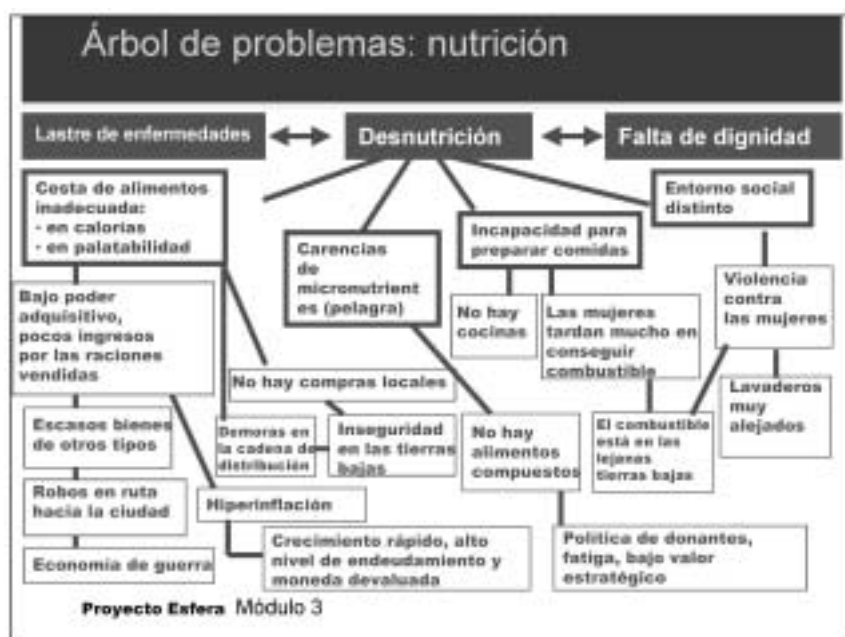
☐ Muestra la diapositiva: "Árbol de problemas: refugios/albergues"



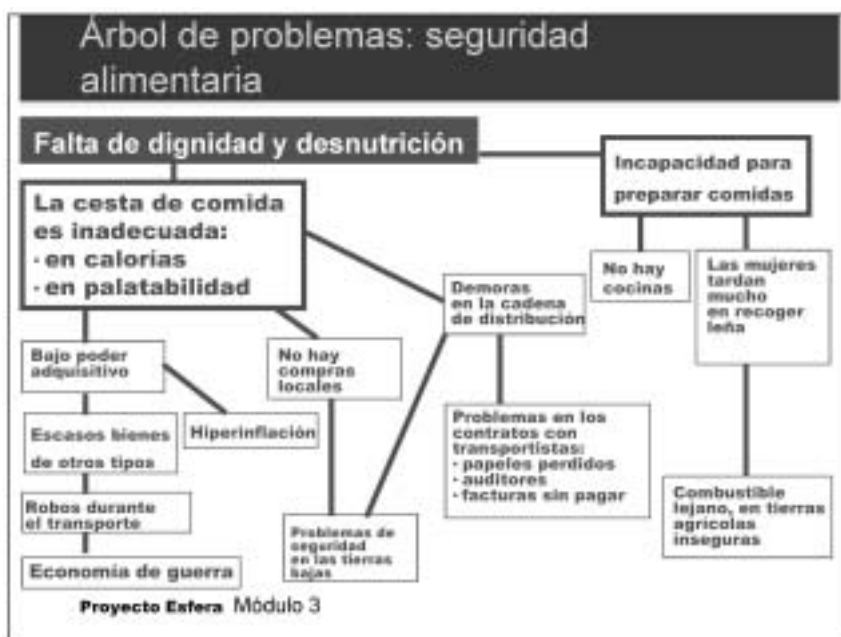
☐ Muestra la diapositiva: "Árbol de problemas: salud"



☐ Muestra la diapositiva: "Árbol de problemas: nutrición"



☐ Muestra la diapositiva: “Árbol de problemas: seguridad alimentaria”



Actividad 2: Revisión de las herramientas de planificación 10 minutos

☐ Muestra la diapositiva: "Planificación de proyectos".

Explica que:

La planificación de proyectos debe consistir en un esfuerzo coordinado para llevar a cabo una estrategia que produzca los efectos deseados: una vida digna para todos los beneficiarios del programa

☐ Muestra la diapositiva: "Herramienta de coordinación".

Explica que:

- el diagrama de identificación de lagunas es una herramienta sencilla que las agencias pueden utilizar para la coordinación de sus proyectos mediante la identificación de las lagunas y de las duplicaciones en la prestación de socorro;
- con la coordinación se podrá elevar al máximo el apoyo prestado a las personas afectadas por los desastres;
- la coordinación se consigue mediante un proceso de facilitación y negociación;
- las negociaciones son más objetivas si existe un análisis de problemas y necesidades común que sea compartido o acordado.

Pregunta:

¿Quién ha utilizado el marco lógico?

☐ Muestra la diapositiva: "Marco lógico" si en el grupo hay muchas personas que no lo han usado antes.

Explica que:

- el marco lógico es una herramienta útil en la planificación del proyecto porque obliga al usuario a pensar en hipótesis causales, a identificar los indicadores y a clarificar los factores externos a tener en cuenta;
- como los contextos de los casos de desastre son dinámicos, el marco lógico puede quedar desfasado muy pronto;
- es importante revisarlo continuamente a la luz de la nueva información de que se disponga.

Actividad 3: Estudio de caso**60 minutos**

Pide a los participantes que se agrupen por equipos tal como hicieron durante los anteriores ejercicios sobre Domistán.

Entrega una copia a cada participante del texto para participantes: “Actividad de planificación del proyecto – equipos sectoriales”.

Explica que:

- dentro de 45 minutos cada organización tendrá que hacer una presentación de sus planes al Ministerio del Interior

Pide a los componentes de cada equipo:


- que miren el análisis de árbol de problemas que hicieron en la Sesión 3
- que escojan un problema para el que van a proponer una solución a nivel de resultados.

Explica que:

- la solución deberá ser coherente con su mandato organizativo y su capacidad.

Pide a cada equipo:

- que redacte una concisa declaración del objetivo del proyecto sobre la cual tendrán que rendir cuentas;
- que establezca una suposición sobre cuál debería ser el efecto e impacto del resultado o resultados que ha propuesto;
- que proponga dos actividades, con indicadores (tomados del Manual de Esfera), para alcanzar el objetivo;
- que justifique el número y tipo de indicadores (cualitativos o cuantitativos)

 Tiempo máximo a dedicar a esta tarea: 15 minutos.

Pide a cada equipo:

- que disponga el plan del proyecto dentro de un simple marco lógico.

Explica que en los próximos 30 minutos tendrán que:

- completar el marco lógico;
- prepararse para presentar su plan al Ministerio del Interior en una presentación verbal de menos de dos minutos;
- coordinarse con los equipos de otros sectores;
- facilitar información al equipo negociador de coordinación, si lo hay.

Opción – Usando el equipo negociador de coordinación

Utiliza esta opción si es que:

- deseas que el grupo adquiera experiencia de los retos que presenta la coordinación del trabajo de equipos sectoriales;
- los y las participantes han avanzado lo suficiente para enfrentarse con este caso y sus herramientas con confianza en que pueden hacerlo con éxito;
- cuentas con tiempo para ello.

Haz que esta actividad se desarrolle paralelamente al trabajo de los equipos sectoriales.

Establece el equipo negociador de coordinación 15 minutos después de que los equipos hayan comenzado a trabajar en el caso.

Pide a los equipos que:

- nombren a uno de sus miembros para que se sume a un equipo de coordinación de emergencia dirigido por el gobierno.

Prepara una mesa o espacio de trabajo aparte para este grupo, fuera de la sala principal o zona de reuniones.

Debería haber ahora seis equipos en total (los cinco equipos sectoriales y un grupo de trabajo de coordinación global).


Entrega a los miembros del nuevo grupo de trabajo el texto para participantes: “Actividad de planificación del proyecto – equipo negociador de coordinación”.

Explica que:

- dentro de 30 minutos tendrán que hacer una presentación al Ministerio del Interior.

Pide al equipo de coordinación que:

- prepare una estrategia para componer una lista consensuada de actuaciones prioritarias usando un proceso inclusivo con todos los equipos: una lista con la que puedan estar de acuerdo todos los equipos;
- escriba una concisa declaración de la misión que será el principio rector de la operación global;
- y que consiga que todos los equipos de trabajo, usando el lenguaje del Manual de Esfera, se pongan de acuerdo sobre la misión.

 Tiempo máximo a dedicar a esta tarea: 15 minutos.

Pide al equipo de coordinación que:

- cree y cumplimente una matriz de identificación de lagunas - puede hacerlo usando varias hojas del papelógrafo;
- demuestre que no hay lagunas ni duplicación en los servicios.

Pueden escoger el estilo de negociación, proceso de resolución de problemas o tipo de gerencia que prefieran para completar esta lista antes de que se acabe el tiempo con que cuentan.

 Tiempo máximo a dedicar a esta tarea: 15 minutos.

Opciones para la sesión de retroalimentación o puesta en común

Cuando hayan pasado 45 minutos, reúne al grupo para recoger los resultados de su trabajo.

Dispones de dos opciones, que dependen de que prefieras crear o no crear un equipo negociador de coordinación.

Opción 1– Usando el equipo de coordinación

Usa esta opción si has creado el equipo negociador de coordinación.

- Haz el papel de Presidente del Comité Nacional para Casos de Desastres, del Ministerio del Interior.
- Pide a los componentes del equipo de coordinación que se sitúen en el centro de la sala, con los demás participantes sentados alrededor de ellos, como en un anfiteatro (o en la técnica de la pecera).

Pregunta al equipo de coordinación:

- “¿Cómo se va a responder al desastre de Ciudad del Sur?”

Espera hasta que presenten su plan.

Entonces pregunta a los participantes:

- ¿De qué forma servirá de ayuda este plan?
- ¿Cuál podrá ser el efecto de las acciones llevadas a cabo?
- ¿De qué modo participarán las personas desplazadas en las operaciones?

 Tiempo máximo a dedicar a esta tarea: 15 minutos.

Puedes considerar las siguientes formas de proceder:

- encargar a cada uno de los equipos sectoriales que haga su presentación después de la del equipo de coordinación;
- organizar una discusión con el grupo, dando a los equipos sectoriales la oportunidad de comentar o ampliar la presentación del equipo de coordinación.

Ten en cuenta que esta actividad demuestra el tipo de reto que presenta la coordinación entre distintos sectores, particularmente cuando se trabaja con rapidez.

Opción 2 – Usando “Donantes”

Usa esta opción si no has creado el equipo negociador de coordinación.

Entrega a cada participante una fotocopia de dinero.

Explica que:


- ellos son los donantes
- pueden donar su dinero a la propuesta que les parezca mejor

Pídeles:

- que un representante de cada equipo haga ante el grupo una breve presentación verbal

Pon un plazo de tiempo para las presentaciones, por ejemplo hasta 2 minutos.

- Cuando la última persona haya hecho su presentación, pide al grupo que entregue el dinero a la mejor solución

 Tiempo máximo a dedicar a esta tarea: 15 minutos.

Actividad 4: Conclusión

15 minutos

Pide a los equipos sectoriales que:

- coloquen en la pared su marco lógico, junto a su árbol de problemas

Dirige una discusión sobre la calidad de los planes de proyectos. Las siguientes preguntas pueden ser de utilidad:

- Las declaraciones que se hacen ¿son claras, concisas y basadas en los datos de la valoración inicial?
- Lo que se dice sobre los problemas, ¿refleja algún tipo de sesgo organizacional por parte de los planificadores?
- ¿Se menciona la participación local?
- ¿Representan todas las actividades de los grupos un plan de acción bien pensado?
- ¿Hay alguna diferencia real en el uso o aplicación de los indicadores, a efectos de valoración, seguimiento o evaluación?
- ¿Resultó útil el Manual de Esfera en la planificación de proyectos?

☐ Muestra la diapositiva: “Resumen”

Explica que:

- un sistema efectivo de seguimiento y evaluación nos puede ayudar a conseguir lo siguiente:
 - determinar qué actividades son las más importantes o pueden alcanzar mayor impacto;
 - escoger los indicadores que conviene usar, y justificar su uso;
 - determinar los niveles de respuesta que son necesarios;
 - clarificar lo que se puede conseguir con los programas.
- el uso de un lenguaje común y los mismos procedimientos para realizar las mediciones nos permitirá establecer una coordinación más efectiva.
- Esfera nos sirve de ayuda a diversos niveles durante la planificación del proyecto, desde la etapa del subproyecto y el nivel técnico hasta la coordinación de los programas y políticas globales.

Módulo 3 Sesión 4

Actividad de planificación del proyecto - Equipos sectoriales

Texto para participantes (1 página)

Instrucciones

Sobre la base del árbol de problemas realizado por cada equipo, escoger un problema focal.

Proponer una solución al problema en términos de resultados.

Asegurarse de que la solución es coherente con el mandato organizativo y con la capacidad.

Redactar una concisa declaración del objetivo del proyecto sobre el cual habrá que rendir cuentas.

Explicar las suposiciones adoptadas sobre el efecto y el impacto que provocarán los resultados del proyecto.



En cuanto al objetivo, proponer:
dos actividades
indicadores para cada actividad.

Seleccionar los indicadores del Manual de Esfera.

Justificar el número y tipo de indicadores (cualitativos o cuantitativos).

Explicar las suposiciones adoptadas, cuando sea necesario.

Presentar el plan del proyecto en forma de un marco lógico sencillo.



Coordinar la propuesta con los restantes equipos sectoriales.

Facilitar la información que necesite el equipo negociador de coordinación, si es que lo hay.



Prepararse para presentar cada estrategia al Ministerio del Interior dentro de 45 minutos.

Módulo 3 Sesión 4

Actividad de planificación del proyecto - equipo negociador de coordinación

Texto para participantes (1 página)

Instrucciones

Preparar una estrategia para confeccionar una lista de actuaciones prioritarias, haciendo uso de un proceso inclusivo con todos los equipos, y con la que puedan estar de acuerdo todos los grupos.



Redactar una concisa declaración de la misión a desarrollar en la operación global, usando el lenguaje del Manual de Esfera.

Conseguir el consenso de todos los equipos sectoriales sobre la propuesta.



Preparar un diagrama grande de identificación de lagunas, que se puede confeccionar usando varias hojas del papelógrafo, y escribir en este diagrama los proyectos propuestos por los equipos.

Prepararse para demostrar que no hay lagunas ni duplicación en los servicios.

Se puede escoger el estilo de negociación, proceso de resolución de problemas o tipo de gerencia que se prefiera para completar esta lista antes de que se acabe el tiempo asignado

Al terminar, las tareas deberán quedar presentadas en una lista en el eje vertical de la matriz, y los nombres de los proyectos de las organizaciones en el eje horizontal.



Disponerse a presentar la estrategia al Ministerio del Interior dentro de 30 minutos (para complementar el trabajo de los equipos sectoriales).

Módulo 3

Sesión 5: Seguimiento y evaluación

Visión general

Objetivos de aprendizaje

Al final de esta sesión los y las participantes podrán:

- discutir y contrastar los elementos clave en el seguimiento y la evaluación
- seleccionar y aplicar a un proyecto específico los indicadores clave del Manual de Esfera que sean prioritarios
- describir cómo implantar un sistema de seguimiento para un proyecto humanitario
- seleccionar, adaptar y “operacionalizar” (hacer operativos), o aplicar, los indicadores para un proyecto específico
- describir de qué modo las situaciones de emergencia condicionan y ponen límites en el seguimiento y la evaluación

Mensajes principales

- El seguimiento y la evaluación son procesos que presentan retos porque tienen el propósito doble de servir como aprendizaje y rendición de cuentas, y resulta problemático encontrar el equilibrio entre estas dos agendas.
- En el seguimiento se hace uso de indicadores para comprobar si el proyecto se está desarrollando tal como fue originalmente concebido.
- Es necesario poner en cuestión continuamente la validez de los indicadores, porque la mayoría de las emergencias tienen un carácter dinámico y cambian continuamente.
- El Manual de Esfera sirve de ayuda de dos maneras en el seguimiento y la evaluación: primero, porque facilita las Normas mínimas y los indicadores clave para los procesos; y segundo, porque presenta una lista de indicadores consensuados a efectos del seguimiento.
- Los indicadores clave de Esfera tienen carácter global, y es necesario que sean aplicados con consideración del contexto local.
- Las actividades de seguimiento y evaluación deben ser lo más participativas que resulte posible, y se debe incluir en ellas a los beneficiarios junto a los encargados de implementar el proyecto, siempre que ello sea apropiado.
- Un sistema eficaz de seguimiento y evaluación facilita una línea de base para realizar proyectos más amplios o evaluaciones conjuntas, y para la coordinación y los procesos de aprendizaje, en especial en situaciones duras de emergencia en las que el movimiento de personal sucede con rapidez y resulta difícil adquirir y transmitir la experiencia y las lecciones aprendidas en cada situación.

Tiempo  90 minutos

Método Presentación/conferencia / trabajo en equipos / discusión en grupo

Recursos necesarios Computadora portátil (ordenador) / proyector (data show) / pantalla / rotafolios (papelógrafo) y marcadores (rotuladores). Manual de Esfera

Ayudas visuales Diapositivas PowerPoint

Preparación

Texto para participantes: **“Ejercicio de seguimiento”**

Texto para participantes: Texto opcional: **“Herramientas para implementar Esfera”**

- Fotocopia el texto para participantes “Ejercicio de seguimiento” para repartir una copia a cada participante.
- Asegúrate de que la disposición de las mesas en la sala hace posible que todos los participantes trabajen en grupos pequeños y que a la vez tomen parte en las discusiones del grupo sin tener que moverse de un sitio a otro. Es importante establecer la continuidad con las actividades del caso de Domistán; por tanto, trata de conseguir que los participantes formen los mismos equipos en que trabajaron durante el estudio de Domistán para realizar la valoración inicial, el análisis y la planificación
- Preselecciona las Normas mínimas para el ejercicio de seguimiento de Domistán o bien utiliza los ejemplos que se facilitan.
- Prepara las ayudas visuales que se describen en la “Parte 1: Guía para capacitadores”.
- Considera el Ejercicio opcional 3 sobre “Implementación de los indicadores de Esfera” para usarlo como estudio individual después de esta sesión.

Sesión 5: Seguimiento y evaluación

| Tiempo en minutos | Actividad |
|-------------------|---|
| 20 | 1: Introducción |
| 15 | 2: Priorización de los indicadores |
| 15 | 3: Aplicación de los indicadores en un contexto local |
| 30 | 4: Hacer operativos los indicadores |
| 10 | 5: Conclusión |
| 90 | TIEMPO TOTAL |

Puedes encontrar copias de todas las diapositivas correspondientes a este Módulo en la sección de PowerPoint que hay al final de la Parte 1: Guía para capacitadores .

Actividad 1: Introducción

20 minutos

☐ Muestra la diapositiva: “Módulo 3: Sesión 5”.

Conserva esta diapositiva en la pantalla mientras las personas llegan y se acomodan para asistir a esta sesión.

Explica que:

- es importante mantener la continuidad con respecto a las actividades ya realizadas del caso de Domistán sobre valoración inicial, análisis y planificación, y por tanto es necesario que se sienten formando los mismos equipos.

☐ Muestra la diapositiva: “Objetivos de aprendizaje”

Explica los objetivos de la sesión:

- discutir y contrastar los elementos clave en el seguimiento y la evaluación
- seleccionar y aplicar a un proyecto específico los indicadores clave del Manual de Esfera que sean prioritarios
- describir cómo implantar un sistema de seguimiento para un proyecto humanitario
- seleccionar, adaptar y “operacionalizar” (hacer operativos), o aplicar, los indicadores para un proyecto específico
- describir de qué modo las situaciones de emergencia condicionan y ponen límites en el seguimiento y la evaluación



Tiempo a dedicar a esta tarea: 1 minuto.



Muestra de nuevo la diapositiva: “El ciclo del proyecto”, y muestra dónde se sitúan el seguimiento y la evaluación dentro del ciclo del proyecto.

Pregunta:

- “¿Ha participado alguien en el seguimiento de un proyecto?”
- “¿Qué es lo que hiciste? ¿Cómo hiciste el seguimiento del proyecto?”

Escribe algunas palabras clave en el papelógrafo.

Pregunta:

- “Hacer el seguimiento de proyectos de asistencia humanitaria, ¿es diferente de hacerlo en proyectos en desarrollo?”
- “¿Existen consideraciones o límites especiales en el seguimiento de emergencias complejas?”



Tiempo a dedicar a esta tarea: 4 minutos.



Muestra la diapositiva: “Seguimiento”.

Explica que:

- ésta es la definición que la OCDE (Organización de Cooperación y Desarrollo Económico) hace del seguimiento:
- “Un proceso continuo y sistemático de registrar, recoger, medir, analizar y comunicar información para apoyar las responsabilidades de los varios niveles de gestión del proyecto”.

Explica que:

- el seguimiento supone algo más que la actividad técnica de recopilación de datos;
- el seguimiento se basa en muchas de las técnicas que se usan también en la valoración inicial y el análisis, pero aquí utilizadas para apoyar a los gestores mientras se ejecuta el proyecto;

- como los proyectos humanitarios suelen ser ejecutados en contextos que cambian con rapidez, el seguimiento de la asistencia humanitaria implica un análisis y un juicio;

Pregunta:

“¿Qué tipo de información se recopila cuando se hace el seguimiento?”

Escribe las ideas principales en un papelógrafo.

 Tiempo a dedicar a esta tarea 2 minutos.

☐ Muestra la diapositiva: “¿Qué información?”

Explica que:

- el seguimiento en situaciones de emergencia requiere la obtención de la información siguiente:
 - progreso en la ejecución del proyecto;
 - cambios en el entorno del proyecto (contexto);
 - interacción entre el proyecto y su entorno (por ejemplo, el efecto que tiene el proyecto en los derechos de las personas a las que se presta asistencia).

Pregunta:

- “¿Cuál es la finalidad del seguimiento?”

Dirige una discusión, si es necesario.**Explica que:**

- el seguimiento tiene tres funciones:
 - facilitar a los gestores información que sea útil para la gestión del proyecto;
 - apoyar a los gestores en sus esfuerzos por mejorar la actuación y por aprender de la experiencia;
 - servir como herramienta de rendición de cuentas para todas las partes implicadas en un proyecto.
- esta multiplicidad de propósitos causa dificultades al poner en práctica los sistemas y actividades de seguimiento.

 Tiempo a dedicar a esta tarea 3 minutos.

☐ Muestra la diapositiva: “Principios rectores para el seguimiento”.


Explica que:

- estos principios rectores contribuyen a conseguir que el seguimiento sea eficaz;
- primero, concentrarse en la información mínima que se necesita para cada nivel de responsabilidad;
- ello contribuirá a evitar que la organización quede sobrecargada de información que es inapropiada o innecesaria;
- de este modo, se seleccionará la información específica dirigiéndola a aquellos que la necesitan;
- a continuación, incluir todas las formas de comunicación: verbal, escrita, de carácter formal o informal, que sirva para lograr que la información deseada llegue a los que la necesitan cuando la necesitan;
- tras esto, hacer uso de métodos participativos, para que las personas se sientan involucradas;
- finalmente, un seguimiento eficaz crea una obligación de actuar en las implicaciones operativas y estratégicas de la información recibida;

- este último principio rector dimana de la Carta Humanitaria y del “derecho a vivir con dignidad”;
- en los trabajadores humanitarios recae la obligación de actuar cuando el seguimiento tiene implicaciones de tipo operativo o estratégico en cuanto a lo que deben hacer.

Pregunta:

- “¿Qué diferencia hay entre seguimiento y evaluación de la asistencia humanitaria?”

 Tiempo a dedicar a esta tarea 3 minutos.

☐ Muestra la diapositiva: “Evaluación”.

Explica que:

- ésta es la definición de la evaluación que ofrece ALNAP (*Active Learning Network for Accountability and Performance en Humanitarian Action* – Red de aprendizaje activo para la rendición de cuentas y la actuación en acciones humanitarias);
- la evaluación es “un examen sistemático e imparcial de la acción humanitaria, cuyo objetivo es extraer lecciones a fin de mejorar la política y la práctica y aumentar la responsabilidad”.

Explica que:

- la evaluación se vale de las mismas técnicas que la valoración inicial y el análisis;
- la evaluación deberá ser llevada a cabo de modo imparcial y periódico, y con frecuencia por parte de personal externo;
- la evaluación también puede tener lugar al término de la ejecución del proyecto;
- la principal fuente de información para las evaluaciones la constituyen los datos obtenidos en el seguimiento;
- el seguimiento y la evaluación tienen un doble fin: el aprendizaje y la rendición de cuentas.

 Tiempo a dedicar a esta tarea: 2 minutos.

☐ Muestra la diapositiva: “Diferencia entre seguimiento y evaluación”

Explica que:


- tal como esta diapositiva muestra, si bien puede que no exista un consenso universal sobre lo que implican el seguimiento y la evaluación, lo importante es que lleguemos a un acuerdo en su definición con aquellas personas con las que trabajamos.

Explica que:

- en el seguimiento y la evaluación caben interpretaciones distintas, dependiendo de la organización;
- estos términos no tienen fácil traducción a otros idiomas;
- en francés, por ejemplo, la palabra *évaluation* se puede emplear para la valoración inicial y también para la combinación de seguimiento y evaluación.

Pregunta:

- ¿Cuál es la herramienta que es común al seguimiento y la evaluación? (es posible que haya varias, pero pon de relieve los indicadores)

 Tiempo a dedicar a esta tarea 3 minutos.

☐ Muestra la diapositiva: “Indicadores”

Explica que:

- ésta es la definición de indicadores que ofrece UNDRO (Oficina del Coordinador de Naciones Unidas para el Socorro en Casos de Desastres):
- “...un pequeño conjunto de datos...generalmente de fácil recopilación o con buena relación coste-eficacia, que presentan un alto grado de correlación con otros datos y de los cuales se pueden obtener rápidamente conclusiones útiles y fiables.”


Pide a los participantes:

- que recuerden las definiciones de los indicadores.

Recuerda a los participantes el primer principio rector para el seguimiento: concentrarse en el mínimo de información.

Explica que:

- el Manual de Esfera contiene numerosos indicadores, pero únicamente se puede hacer uso de unos pocos cada vez de manera realista;
- en la próxima actividad practicaremos la selección de los indicadores más apropiados.

 Tiempo a dedicar a esta tarea: 3 minutos.

Actividad 2: Priorización de los indicadores

15 minutos

Explica que:

- el caso de Domistán continúa con una actualización;
- el Ministerio del Interior ha ordenado a todas las agencias participantes que cumplan cierto número de Normas mínimas.

Entrega el texto para participantes: “Ejercicio de seguimiento”.

Pide a los participantes:


- que miren el Paso 1

Asigna las siguientes Normas mínimas a los grupos sectoriales:

- norma mínima en materia de abastecimiento de agua y saneamiento y fomento de la higiene (página 53/70)
- norma mínima relativa al apoyo nutricional general (página 90/163)
- norma mínima relativa a la planificación de la ayuda alimentaria (página 147/187)
- norma mínima relativa a refugios y asentamientos: lugar con techo para vivir (página 189/259)
- norma mínima relativa a sistemas e infraestructura de salud: priorización de los servicios sanitarios (página 249/308)

Pide a los equipos que:

- escojan dos nuevos indicadores clave para las Normas mínimas asignadas por el Ministerio del Interior y que se pongan de acuerdo con los miembros de su equipo sobre esos dos indicadores prioritarios

 Tiempo a dedicar a esta tarea: 10 minutos para completar el ejercicio.

En el tiempo que quede, dirige una breve discusión con el grupo sobre cómo seleccionar los indicadores.

Las siguientes preguntas pueden ser de utilidad:

- ¿Resultó fácil seleccionar dos indicadores prioritarios para la Norma mínima? ¿Por qué?
- ¿Son suficientes dos indicadores para decidir si se ha dado cumplimiento a la Norma mínima?
- ¿Es realista incorporar más?

Actividad 3: Aplicación de los indicadores en un contexto local

15 minutos

Pregunta:

- “¿Cómo es posible asegurarse de que los indicadores elegidos nos proporcionarán información útil y objetiva?”


Escribe las palabras clave en el papelógrafo.

Trata de incluir los siguientes puntos en la discusión.

Específicos – Los indicadores deben reflejar las cosas que se desean cambiar con el proyecto, y evitar las actividades que suelen estar sujetas a influencias externas.

Medibles – Los indicadores deben ser definidos con precisión para que no quepa ambigüedad en las mediciones y la interpretación. Los indicadores deben ser capaces de permitir que se extraigan datos objetivos independientemente de la persona que recopile la información. Los indicadores de todos los grupos y proyectos deberían ser comparables, con lo cual los cambios se podrán comparar y sumar.

Con plazo temporal – Los indicadores deben explicar cuándo se espera que los cambios tengan lugar


 Tiempo máximo a dedicar a esta tarea: 5 minutos.

Pide a los equipos que:

- repasen los dos indicadores que escogieron en la anterior actividad y que discutan hasta qué punto son significativos.

Explica que:

- los equipos pueden, para este ejercicio, hacer suposiciones (adoptar supuestos) sobre los recursos disponibles y la capacidad de su organismo.

 Tiempo a dedicar a esta tarea: 10 minutos.


Actividad 4: Hacer operativos los indicadores

30 minutos

☐ Muestra la diapositiva: “Operacionalización de los indicadores”.

Explica que:

- las que siguen son preguntas clave que hay que formularse a la hora de pensar en cómo llevar a la práctica los indicadores en la propia organización, es decir, cómo hacerlos operativos
 - ¿Dónde se recopilarán los datos?
 - ¿Quién los recopilará?
 - ¿Cuándo serán recopilados, y con qué frecuencia?
 - ¿Cómo serán recopilados y conservados?
 - ¿Quién analizará los datos?
 - ¿Cómo serán dados a conocer?
 - ¿De qué forma se tomarán las decisiones administrativas, sobre la base del informe de seguimiento?

 Tiempo a dedicar a esta tarea: 2 minutos.

Pide a los equipos que:

- hagan operativos sus dos indicadores;
- elaboren un plan de seguimiento.

Pregunta:

- “¿Fue difícil alcanzar un consenso sobre cómo hacer operativos los indicadores?”
- “¿Por qué?”

Explica que:

- una vez más, es importante evitar la sobrecarga de información;
- en las emergencia complejas, un sistema pesado de seguimiento podrá hacer que la organización avance lentamente, o incluso impedir que la información necesaria llegue a sus destinatarios correctos.

En el tiempo que quede, dirige una discusión sobre los indicadores y el seguimiento.

Las siguientes preguntas pueden ser de utilidad.

Indicadores:

- ¿Permanecen fijos los indicadores? (no, es necesario realizar ajustes a medida que el proyecto va avanzando)
- ¿Ha resultado fácil hacer operativos los indicadores? (hacen falta recursos, sólo es posible aplicar unos cuantos indicadores en un proyecto)
- ¿Qué número de indicadores es realista para un proyecto?

Seguimiento:

- ¿Qué sucede si uno se da cuenta de que hacen falta más fondos o más recursos para que el programa resulte eficaz?
- ¿Qué justificación presentarías a un donante, a un socio o a la comunidad para abogar en pro de que se efectúen cambios?
- ¿En qué se diferencian los proyectos humanitarios de los proyectos de desarrollo? (se adoptan más hipótesis en los proyectos humanitarios, y existe una mayor necesidad de realizar un seguimiento continuo del contexto y el impacto)

Gestión del conocimiento:

- ¿Cuál podría ser el formato más fiable para la recopilación, conservación y análisis de datos?

- ¿Qué decisiones en (o sobre) el proyecto dependen del análisis de los datos recopilados?

Actividad 5: Conclusión

10 minutos

Para resumir, explica que:

- las actividades de seguimiento y evaluación deben tener carácter participativo y en ellas deben tomar parte los beneficiarios además de los ejecutores del proyecto, siempre que ello sea apropiado;
- las actividades de seguimiento y evaluación pueden ser de índole sensitiva, e incluso peligrosa, en ciertas situaciones;
- la inclusión de socios, la selección y capacitación de equipos de seguimiento se deben llevar a cabo con el máximo cuidado;
- el seguimiento proporciona la información que relaciona todas las etapas del ciclo del proyecto;
- un sistema eficaz de seguimiento y evaluación facilita una línea de base para realizar proyectos más amplios y evaluaciones conjuntas de proyectos y para los procesos de coordinación y aprendizaje;
- esto puede ser de utilidad en las situaciones de emergencia, en las cuales el personal se renueva muy de prisa y resulta difícil crear una memoria institucional;
- un sistema eficaz de seguimiento y evaluación constituye una herramienta de importancia fundamental para la rendición de cuentas.

 Tiempo máximo a dedicar a esta tarea: 2 minutos.

☐ Muestra la diapositiva: “Lo que dice Esfera sobre seguimiento y evaluación”


Seguimiento

Evaluación

Ver el Manual de Esfera, página 25/**43 y 45**

Pide a los participantes:

- que busquen las Normas mínimas sobre seguimiento en el capítulo relacionado con su sector, y que las lean.

 Tiempo a dedicar a esta tarea: 5 minutos.

Repasar brevemente el ejercicio cotejándolo con los objetivos de aprendizaje.

Módulo 3 Sesión 5

Ejercicio de seguimiento

Texto para participantes (3 páginas)

Continúa la emergencia de Domistán. Seguidamente a la presentación de los proyectos de asistencia que se han propuesto, el Ministerio del Interior ha rechazado todas las propuestas. Ha llevado a cabo su propia valoración inicial del lugar del desastre, y ha decidido que las agencias implicadas deben tratar de dar cumplimiento a las siguientes Normas mínimas.

Paso 1: Seleccionar indicadores prioritarios

15 minutos

Normas mínimas asignadas

Equipo sectorial de agua: norma mínima relativa al agua, el saneamiento y el fomento de la higiene (página 53/**70**)

Equipo sectorial de nutrición: norma mínima relativa al apoyo nutricional general (página 90/**163**)

Equipo sectorial de ayuda alimentaria: norma mínima relativa a la planificación de la ayuda alimentaria (página 147/**187**)

Equipo sectorial de refugios: norma mínima relativa a refugios y asentamientos: lugar con techo para vivir (página 189/**259**)

Equipo sectorial de salud: norma mínima relativa a sistemas e infraestructura de salud: priorización de los servicios sanitarios (página 249/**308**)

Tarea para cada equipo

- repasar, si es necesario, el contexto de Domistán, vuestro mandato y capacidad organizativos;
- debatir y ponerse de acuerdo sobre dos indicadores clave para comprobar si se está dando cumplimiento a la Norma Mínima asignada a cada equipo por el Ministerio del Interior;
- dedicar 15 minutos a hacer este ejercicio.

Paso 2: Aplicación de los indicadores al contexto de Domistán

10 minutos

Ahora debemos asegurarnos de que los indicadores son específicos, medibles (cuantificables) y con plazo temporal, para que puedan ser de utilidad a efectos del seguimiento.

Dedicar 10 minutos a hacer este ejercicio.

Tarea para cada equipo

Repasar los dos indicadores y discutir si son:

- ¿específicos? (y reflejan los cambios que se aspira a introducir con el proyecto)

- ¿medibles y sin ambigüedad? (independientemente de quién recopile los datos)
- ¿con plazo temporal? (¿para cuándo se espera un cambio?)

Repaso de los indicadores.

- ¿Son realistas para el contexto concreto de Domistán, con vuestro mandato organizativo y vuestra capacidad?
- ¿Hasta qué punto son significativos y útiles los indicadores?
- Hacer presunciones (cuando sea necesario) sobre recursos, capacidad y otros factores.
- Todo el equipo debe ponerse de acuerdo sobre cómo redactar los dos indicadores.

Paso 3: Hacer operativos los indicadores

15 minutos

- finalmente, planificar el sistema de seguimiento.

Tarea para cada equipo

Se ruega contestar a las siguientes preguntas, de modo conciso y específico, con respecto a cada uno de los dos indicadores. Presentar las respuestas en forma de matriz, tal como se ve a continuación.

| | El primer indicador | El segundo indicador |
|--|---------------------|----------------------|
| 1: ¿Dónde serán recopilados los datos? | | |
| 2. ¿Quién recopilará los datos? | | |
| 3. ¿Cuándo serán recopilados los datos, y con qué frecuencia? | | |
| 4. ¿Cómo serán recopilados los datos (métodos) y de qué forma serán conservados? | | |
| 5: ¿Quién analizará los datos? | | |
| 6: ¿Cómo será comunicada o difundida la información? | | |
| 7: ¿De qué modo afectará la información a las decisiones tomadas por los gestores del proyecto? (si es que el seguimiento revela la existencia de un problema) | | |

Módulo 3

Sesión 6: Más allá del ciclo del proyecto

Visión general

Objetivos de aprendizaje

Al final de esta sesión los y las participantes podrán:

- citar diez temas de importancia crítica en el sistema humanitario;
- identificar cuáles entre estos temas son los que podrían ser tratados mediante la aplicación del Manual de Esfera.

Mensajes principales

- Con el uso del Manual de Esfera se pueden abordar algunos de los problemas crónicos relativos a la actuación en el sistema humanitario.
- Conviene adquirir un buen entendimiento del ciclo del proyecto como un proceso que debe conducir a **procesos de aprendizaje** y, en última instancia, a una mejor actuación en el futuro.

Tiempo  90 minutos

Método Estudio individual / Juego de memorización por equipos / Trabajo en equipo / Discusión

Recursos necesarios Computadora portátil (ordenador) / proyector (data show) / pantalla / rotafolios (papelógrafo) y marcadores (rotuladores). Manual de Esfera.

Ayudas visuales Diapositivas PowerPoint

Preparación

Texto para participantes: “**Temas de importancia crítica para la actuación humanitaria**”

- valorar la cultura, el talante y la disposición del grupo antes de realizar este ejercicio;
- seleccionar el método más apropiado para el grupo, en vista del punto anterior;
- escoger una de las tres actividades de una hora de duración
- si usas la Actividad 2, Opción 1, escribe las instrucciones en un papelógrafo;
- recorta los diez temas relativos a la actuación en otras tantas piezas de papel, pliégalas formando pequeños cuadros y colócalas en un sombrero, una caja o una bolsa;
- prepara las ayudas visuales que se describen en la “Parte 1: Guía para capacitadores”;
- fotocopia un ejemplar para cada participante del texto para participantes: “Temas de importancia crítica para la actuación humanitaria”.

Sesión 6: Más allá del ciclo del proyecto

| Tiempo en minutos | Actividad |
|-------------------|--|
| 5 | 1: Introducción |
| 60 | 2: Opción 1 Estudio individual y trabajo en equipos |
| 60 | 2: Opción 2 Discusión en grupo |
| 60 | 2: Opción 3 Rincón de oradores seguido de discusión en grupo |
| 10 | 3: Discusión en grupo |
| 15 | 4: Conclusión |
| 90 | TIEMPO TOTAL |

Puedes encontrar copias de todas las diapositivas correspondientes a este Módulo en la sección de PowerPoint que hay al final de la Parte 1: Guía para capacitadores .

Actividad 1: Introducción

5 minutos

☐ Muestra la diapositiva: “Módulo 3: Sesión 6”.

Conserva esta diapositiva en la pantalla mientras las personas llegan y se acomodan para asistir a esta sesión.

☐ Muestra la diapositiva: “Objetivos de aprendizaje”

Explica los objetivos de la sesión:

- citar diez temas de importancia crítica con que se enfrenta el sistema humanitario;
- identificar cuáles entre estos temas podrían ser abordados utilizando el Manual de Esfera.

Introduce la sesión. Explica que:

- el ciclo del proyecto constituye solamente un método para llegar a percibir los numerosos aspectos del trabajo humanitario;
- la aplicación del Manual de Esfera depende de la técnica y el enfoque del ciclo del proyecto;
- el enfoque del ciclo del proyecto contribuirá a conseguir que los proyectos humanitarios sean mejor gestionados, y además proporcionará oportunidades de aprendizaje para las personas y las organizaciones;
- sin embargo, no hay muchas organizaciones que usen el ciclo del proyecto de modo consistente, en particular en las etapas de valoración inicial, análisis y seguimiento;
- el sistema humanitario hace frente a varios retos que hacen que sea más lento el proceso de aprendizaje mediante la experiencia y de mejora de la calidad;
- esta sesión versa sobre cómo comunicar y compartir las lecciones aprendidas, y cómo buscar maneras de afrontar los retos.

☐ Muestra la diapositiva: “ANALP 2002: 10 temas relacionados con la actuación”

Explica que:

éstos son 10 temas de importancia clave relativos a la actuación identificados por ALNAP

- recursos humanos
- preparación para desastres
- selección de beneficiarios
- coordinación
- participación y desarrollo de capacidades
- estrategias indígenas de afrontamiento
- equidad de género
- la vinculación entre socorro y desarrollo
- protección
- planificación basada en resultados

Actividad 2: Opción 1 - Estudio individual y trabajo en equipos

60 minutos

Haz entrega del texto para participantes: “10 temas de importancia crítica para la actuación humanitaria”.

Escribe las siguientes instrucciones en un papelógrafo.

Instrucciones para realizar la tarea

- Leer el texto para participantes.
- Considerar si los 10 temas incluidos tienen relevancia para los participantes.
- Tomarse 15 minutos, y después sumarse a cada equipo para prepararse juntos a demostrar que todos los integrantes del grupo han aprendido la lista de los 10 temas principales.
- Diseñar una estrategia, de tal forma que por lo menos alguien del grupo explique con detalle cada uno de los temas y las posibles soluciones
- Tu grupo cuenta con 45 minutos para prepararse.

Pide a los participantes que trabajen en 5 equipos. Pueden continuar en los mismos equipos que formaron en las otras etapas del ciclo del proyecto.

Pide a los miembros del grupo que piensen, de modo estratégico y que trabajen juntos.

- cada equipo debe estar listo como equipo, no como personas individuales, a explicar lo que implica cada una de estas palabras;
- no es necesario que todos entiendan la totalidad de los 10 temas, pero cada uno de los 10 debe ser conocido por algún integrante del equipo;
- presentación en grupo después de 15 minutos.

Actividad 2: Opción 2 - Discusión en grupo

60 minutos

Entrega el texto para participantes.

Pide a los participantes que la lean individualmente.

 **Tiempo máximo a dedicar a esta tarea: 10 minutos.**

Pregunta:

- “¿Qué áreas (entre las 10 que figuran en el texto de ANALP para participantes) crees que deben tener prioridad en tu trabajo?”
- “¿Por qué?”

Escribe los temas mencionados como prioritarios en un papelógrafo.

Tiempo máximo a dedicar a esta tarea: 10 minutos.

- en el tiempo que quede, dirige una discusión en grupos sobre los temas identificados.

Para cada tema, las siguientes preguntas pueden ser de utilidad:

- ¿Estás de acuerdo en que este tema es significativo donde tú trabajas? ¿por qué?
- ¿Podrías desarrollar individualmente alguna acción para abordar este tema?
- ¿Puede ayudar a hacer frente a este tema un uso extendido de Esfera? ¿De qué modo?

Actividad 2: Opción 3 – Rincón de oradores, seguido de discusión en grupo

60 minutos

Preselecciona a unas cuantas personas que sean carismáticas. Prepáralas con antelación para que cada una represente una de las 10 cuestiones relativas a la actuación.

- sitúalas alrededor de la sala y pídeles que, de modo simultáneo, inicien un debate y traten de animar al resto de los participantes a que se sumen a su discurso si piensan que el tema que representado debe tener absoluta prioridad.

Tras unos minutos, examina en grupo el número de personas que se han reunido alrededor de cada uno de los oradores

Concede prioridad (para la discusión) a los temas que más interés han suscitado.

Facilita una discusión en grupo sobre los temas prioritarios identificados por el grupo. Las siguientes preguntas pueden ser de utilidad:

- ¿Estás de acuerdo en que este tema es significativo donde tú trabajas? ¿por qué?
- ¿Podrías desarrollar individualmente alguna acción para abordar este tema?
- ¿Puede ayudar a hacer frente a este tema un uso extendido de Esfera? ¿De qué modo?

Actividad 3: Discusión en grupo

60 minutos

☐ Muestra la diapositiva: “Obstáculos que impiden la coordinación”

Explica que:

Todos nos damos cuenta de que la coordinación es un problema. Las razones de ello son complejas, y entre ellas están las siguientes:

- la competición entre las agencias por conseguir recursos;
- las amenazas a la autonomía y la independencia;
- la dificultad física de coordinar cuando hay tantos actores;
- las agencias persiguen diferentes objetivos.

Explica que:

- el uso de normas comunes de programación debería contribuir a definir formas comunes de calcular el éxito alcanzado en el terreno, y a enfrentarse con uno de los factores que inhibe la coordinación.

☐ Muestra la diapositiva: “¿Qué es la rendición de cuentas (la responsabilidad de rendir cuentas)?”

Explica que:

- hay otro grupo dedicado a temas de calidad, llamado HAP, *Humanitarian Accountability Partnership* (Asociación para la rendición de cuentas humanitaria), que está explorando este tema con mayor detalle;
- ésta es la definición de responsabilidad / rendición de cuentas que aparece en el glosario de la edición del año 2000 del Manual de Esfera.

Dirige una discusión sobre lo que significa la rendición de cuentas (la responsabilidad)

Pregunta:

- “¿Por qué es importante la rendición de cuentas,? (Una posible respuesta: porque las agencias humanitarias ocupan posiciones de enorme poder)

Pregunta:

- “¿Cuáles son los aspectos importantes de la rendición de cuentas / la responsabilidad?”
(se puede incluir la participación como un aspecto fundamental)

Actividad 5: Conclusiones

15 minutos

Pide a los equipos que se sienten todos juntos.

Por equipos, ruega a un voluntario que saque del sombrero uno de los 10 papeles con temas relativos a la actuación, y que lo lea en voz alta.

Escoge equipos, uno tras otro, y encarga a cada equipo:

- que nombre a una persona para que explique el tema en 30 segundos o menos;

- puedes hacer de esta actividad un juego o una competición, o establecer la regla de que las respuestas deben ser graciosas o hacer reír a los componentes del grupo;
- si hay cinco grupos, se pueden encargar dos temas a cada grupo.

Repasa brevemente esta actividad cotejándola con los objetivos de aprendizaje.

Módulo 3

Sesión 6 Temas de importancia crítica para la actuación humanitaria

Texto para participantes (2 páginas)

Este texto es un resumen tomado de la revista anual de ALNAP correspondiente a 2002 (*Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action* – Red de aprendizaje activo para la rendición de cuentas y la actuación en la acción humanitaria).

Anualmente, ALNAP estudia un elevado número de evaluaciones humanitarias (en 2002 fueron más de 50), elabora una síntesis y hace un resumen de los temas de importancia prioritaria en el sector.

Por lo tanto, esta lista se basa en datos concretos.

Introducción

La revista anual comienza su resumen sobre la actuación del sector informando que, en la mayoría de los casos, se dio cumplimiento a los objetivos a corto plazo y que los trabajadores humanitarios hicieron bien su trabajo.

Aproximadamente el 75 por ciento de los programas evaluados en la revisión anual fueron implementados por ONG, y los datos prueban que en general las ONG desempeñaron bien su labor de proveer asistencia en el terreno. Según parece, una buena parte de estos logros se debió a la calidad y el compromiso del personal empleado por las agencias humanitarias. “El mensaje que emana de los informes ...es que la calidad y el compromiso del personal son los factores que compensan las ineficiencias y fallos del sector en sus operaciones, y que permiten que se pueda emitir un veredicto de “trabajo bien hecho”.”

Cómo tienden a actuar los sectores técnicos

Según el análisis de la actuación de los sectores técnicos (en términos de dar cumplimiento a los objetivos a corto plazo), se puede comprobar que los sectores de salud y de abastecimiento de agua / saneamiento son los que mejores resultados obtuvieron. Les siguen los de temas alimentarios (y de agricultura de emergencia), cuya actuación fue menos buena, y los peores fueron los sectores relativos a refugios y viviendas. Las causas de ello tienden a ser de índole técnica, y no se deben a las personas o las organizaciones involucradas. Por ejemplo, se identificaron los siguientes factores relacionados específicamente con el sector de refugios / viviendas:

- existe presión política para que se asignen recursos de manera visible y con rapidez; pero aunque la compra de materiales se puede hacer rápidamente, su distribución es más lenta y altamente problemática;
- hay un coste sustancial en facilitar una vivienda a una familia, si se compara con otras formas de asistencia, y representa una contribución a la base del patrimonio familiar en vez de ser un producto de consumo, como sucede con la mayor parte de las otras formas de socorro;
- en la provisión de viviendas surgen temas que tienen que ver con los títulos y la propiedad de las tierras, especialmente en las zonas en que tales títulos no están claros y la posesión de la tierra suele ser causa de conflictos comunitarios y relacionados con el género, todo lo cual complica de modo sustancial la provisión de viviendas;
- los refugios y las viviendas, tal vez de una forma más aguda que en ningún otro sector, tienen repercusiones en ambos lados de la línea divisoria que separa el socorro de la rehabilitación, lo cual sirve para exacerbar el problema genérico del

socorro / la rehabilitación y es causa de considerable confusión a la hora de decidir si el apoyo de viviendas de “emergencia” constituye socorro o rehabilitación;

- sobre la base de este análisis, ALNAP concluye que lo mejor es que el apoyo directo en cuanto a viviendas quede asignado a las organizaciones dedicadas a los temas de rehabilitación / desarrollo.

ALNAP

| | |
|---|---|
| 1 Recursos humanos | El historial del sector en el tratamiento de sus empleados es a menudo insatisfactorio, pues se invierte poco en el desarrollo de habilidades y no se dedica mucho esfuerzo a la capacitación. Estos factores contribuyen a las altas tasas de desgaste y al movimiento de personal que hay en el sector. “Para lograr una buena actuación no puede ser sostenible una situación en la que el sector depende de una afluencia continua de personas capaces y bien dispuestas a dedicarle sus mejores esfuerzos durante unos años, que después dimiten para irse a trabajar en otros sectores que ofrecen un estilo de vida más seguro y estable. Ciertamente, ello no conduce a aumentar la profesionalidad ni a desarrollar una sólida cultura de aprendizaje.” |
| 2 Preparación para desastres | Lo que vemos es que los gobiernos y las agencias continuamente desatienden la importancia de poder contar con una buena preparación como medio de reducir la vulnerabilidad y la pérdida de vidas, cuando tienen lugar desastres y desplazamientos de población. |
| 3 Coordinación | La mala coordinación sigue siendo la realidad, especialmente al nivel internacional. |
| 4 Participación y desarrollo de capacidades | Sigue siendo problemático conseguir que la comunidad participe en la planificación y en el proceso de toma de decisiones. En los informes recibidos este año no se han encontrado ejemplos de buenas actuaciones sistemáticas. |
| 5 Apoyo a las estrategias indígenas de afrontamiento | A pesar de que se reconoce que las estrategias de afrontamiento de la población local desempeñan un papel de crucial importancia durante las crisis y en tiempo posterior a ellas, el sector no ha desarrollado todavía los medios de prestar apoyo a dichas estrategias y de construir sobre lo ya existente en esta materia. |
| 6 La equidad de género | La equidad de género continúa recibiendo una cobertura inadecuada en los informes de evaluación, muchos programas ignoran de forma sistemática el enfoque de género. |
| 7 Selección de beneficiarios | Es necesario que las agencias sean más sensibles a las diferentes prácticas culturales. |
| 8 Vinculación entre socorro, rehabilitación y desarrollo (interrelaciones) | Los vínculos existentes entre las diferentes modalidades de asistencia siguen siendo tenues, y la transición de uno a otro sigue constituyendo un problema persistente en la mayoría de las operaciones. |
| 9 Protección | Ha habido una falta general de atención a los temas relacionados con la protección, y son muchos los organismos humanitarios que todavía operan según la tradicional “modalidad de provisión de asistencia”. |
| 10 Planificación basada en resultados | El establecimiento de objetivos y el seguimiento son particularmente mediocres en este sector, lo cual obstaculiza el proceso de evaluación y limita la capacidad del sector para valorar su propia actuación. Se ha propuesto que sean obligatorias las encuestas sobre el grado de satisfacción sentido por los beneficiarios, como medio de mejorar los sistemas de seguimiento y hacer que los programas respondan mejor a las necesidades de las poblaciones afectadas. |

Ejercicio opcional 1

Estudio de caso: Evaluación multidonantes de Ruanda:

90 minutos

Este Ejercicio opcional se presenta como una posible alternativa a la Sesión 1: El contexto y ciclo del proyecto.

Este ejercicio contiene el mismo material introductorio sobre el ciclo del proyecto, pero aquí el estudio de caso se concentra en la evaluación multidonantes realizada en Ruanda

Objetivos de aprendizaje

Al final de esta sesión los participantes y las participantes podrán:

- describir los pasos del ciclo del proyecto;
- describir los factores que influyen en el análisis de un contexto humanitario;
- demostrar de qué forma el Manual de Esfera se puede utilizar para analizar el contexto humanitario.

Mensajes principales

- En los programas humanitarios inciden factores contextuales y otros factores dinámicos que deben ser reconocidos e integrados en el diseño y en la ejecución del proyecto.
- El ciclo del proyecto es un útil marco de referencia para visualizar la labor humanitaria, y para dar seguimiento a los cambios en el contexto.
- El Manual de Esfera proporciona una herramienta con la que analizar de una manera objetiva el contexto humanitario, pero no debe ser usado aisladamente.

Tiempo

 **90 minutos**

Método Presentación/conferencia / trabajo en equipos / estudio de caso contextual / discusión en grupo

Recursos necesarios Computadora portátil (ordenador) / proyector (data show) / pantalla / rotafolios (papelógrafo) y marcadores (rotuladores). Manual de Esfera.

Ayudas visuales Diapositivas PowerPoint

Preparación

Texto para participantes: “Estudio de caso: evaluación multidonantes de Ruanda”.

- Decide si este ejercicio es el más apropiado para tu grupo.
En la Sesión 1 se ofrece como alternativa el estudio del Huracán Mitch.
- Fotocopia el Texto para participantes: “Estudio de caso: evaluación multidonantes de Ruanda”, una copia para cada participante.
- Prepara las ayudas visuales que se describen en la Parte 1: Guía para capacitadores .

Ejercicio opcional 1

| Tiempo en minutos | Actividad |
|-------------------|---|
| 5 | 1: Introducción |
| 10 | 2: Discusión sobre el contexto y los factores influyentes |
| 40 | 3: Trabajo en equipos: Estudio de caso |
| 10 | 4: Actividad: El ciclo del proyecto |
| 15 | 5: Presentación: El ciclo del proyecto |
| 10 | 6: Conclusión |
| 90 | TIEMPO TOTAL |

Actividad 1: Introducción

5 minutos

☐ Muestra la diapositiva: “Módulo 3”

Conserva esta diapositiva en la pantalla mientras los y las participantes llegan y se acomodan para asistir a esta sesión.

Cuando estás a punto de empezar, si quieres puedes mostrar el título de la diapositiva correspondiente a esta sesión:

“Módulo 3 Sesión 1: El contexto y el ciclo del proyecto”.

Da la bienvenida al grupo.

Explica que:

- el Módulo 3 se concentra en el ciclo del proyecto;
- las restantes sesiones del Módulo 3 se concentran en etapas clave del ciclo del proyecto, desde la valoración inicial hasta el seguimiento y la evaluación;
- en esta sesión vamos a considerar una visión general del ciclo del proyecto y nos concentraremos en su aplicación en un estudio de caso

☐ Muestra la diapositiva: “Objetivos de aprendizaje”

Explica los objetivos de la sesión:

- describir las etapas del ciclo del proyecto
- describir los factores que influyen en el análisis de los contextos humanitarios
- demostrar cómo utilizar el Manual de Esfera para analizar el contexto humanitario

Repasa el programa del día y ocúpate de los temas de logística que requieran atención.

Actividad 2: El contexto y factores influyentes

10 minutos

Dirige una discusión sobre el contexto específico en que se desarrolla el taller de capacitación.

Pregunta a los participantes:

- ¿Pueden aportar algún ejemplo tomado de este país (o de otro en el que hayan trabajado) de factores contextuales o casos de sesgo que hayan influido en el análisis de la situación humanitaria?
 - por ejemplo, casos de sesgo cultural o de suposiciones acerca de necesidades que hayan causado una distribución de ayuda inadecuada, o bien casos de agendas políticas o económicas
- ¿De qué modo incluyeron estos ejemplos en la situación humanitaria?
- ¿De qué forma fueron afrontados? Se ruega mencionar algunos ejemplos.
- ¿Cómo fueron mitigados? Se ruega mencionar algunos ejemplos.

Actividad 3: Estudio de caso

40 minutos

Entrega a cada participante una copia del texto para el/la participante: “Estudio de caso: evaluación multidonantes de Ruanda.”

☐ Muestra la diapositiva: “Estudio de caso: Ruanda”.

Pide a los participantes:

- que lean todo lo que tienen sobre este estudio de caso
- que decidan si necesitan alguna clarificación sobre el material.

Conserva en pantalla el mapa que hay en la dispositiva mientras leen el estudio.

☐ Muestra la diapositiva: “Temas relacionados con el contexto”.

Explica que:

- el que la respuesta al desastre sea eficaz o no lo sea dependerá de un entendimiento claro de la situación
- hay una serie de factores que afectan el contexto en que trabaja el personal humanitario, por ejemplo:
 - factores económicos, sociales y políticos
 - el clima y la geografía
 - aspectos organizativos
 - cuestiones de índole cultural y psicológica
 - cuestiones de género
 - los derechos humanos
 - y también las normas de la sociedad, así como las capacidades locales para hacer frente al desastre

Pide a los participantes:

- trabajar en equipos de cinco o seis personas

Asigna a cada equipo un lugar donde trabajar (otras salas adicionales, rincones de las salas principales etc.).

Pide a cada equipo:

- que nombre a un/una portavoz
- que haga la lista de los “factores contextuales” que intervienen en el estudio (tales como factores políticos, geográficos, sociales etc.)
- discuta de qué manera podrían influir en la eficacia de la respuesta humanitaria

Anuncia que:


- cuentan con 15 minutos para preparar sus ideas
- cuando hayan terminado, se pedirá al portavoz que presente las conclusiones al resto del grupo
- tienen que tratar de hacer una presentación que no dure más de dos minutos, con o sin papelógrafo

 Tiempo máximo a dedicar a esta tarea: 15 minutos.

Pide a los portavoces que, uno tras otro:

- presenten las conclusiones de su equipo;
- mencionen únicamente los factores que todavía no hayan sido comentados

Si quieres, puedes escribir las ideas en un papelógrafo.

 Explica que cada equipo dispone de 2 minutos para hacer su presentación, con un total de 15 minutos para todo el grupo.

En el tiempo que quede, repasa la actividad con el grupo, y explica que:

- los contextos de los casos de desastre son dinámicos, el contexto va cambiando a medida que pasa el tiempo, y es necesario monitorear la situación;
- los factores contextuales deberían influir en el diseño de los programas de socorro;
- los factores contextuales influirán en los resultados de los programas humanitarios.

Actividad 4: El ciclo del proyecto

10 minutos

Explica que:

- el ciclo del proyecto constituye una forma clave de gestionar proyectos humanitarios
- las etapas de valoración inicial y de análisis nos permiten elaborar unos planes más efectivos e implementarlos alcanzando un mayor impacto
- además, nos proporciona un marco de referencia que es más fiable y sistemático, con el cual podremos dar seguimiento y evaluar los proyectos

Pide a los y las participantes que:

- pongan un ejemplo de un proyecto en el que hayan trabajado, siguiendo las etapas del ciclo del proyecto

Si necesitan que se les recuerde lo que es el ciclo del proyecto, puedes mostrarles y explicarles en este momento la diapositiva titulada “El ciclo del proyecto”.

Pide a uno o dos de estos voluntarios que presenten sus ejemplos de ciclos de proyectos en el papelógrafo.

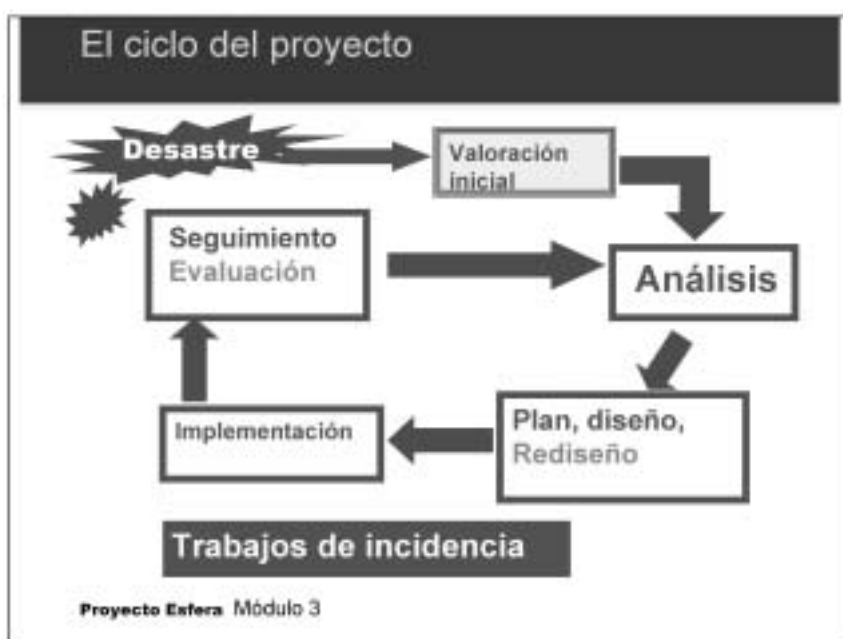
Repasa estos ejemplos, y si ello es apropiado, completa lo que han escrito en el papelógrafo.

Explica que:

- hay diferentes interpretaciones culturales de la idea de un “ciclo del proyecto”
- por otro lado, existe consenso en considerar que, aparte de cómo se estime que se debe representar gráficamente, tiene que ser un proceso continuo e iterativo, que cambie en respuesta a nueva información
- es necesario que la labor humanitaria sea siempre pertinente al contexto cambiante

Actividad 5: Presentación 15 minutos

☐ Muestra la diapositiva: “El ciclo del proyecto”.



Ésta es una diapositiva que se va desarrollando. Primero, explica que:

- ésta es una forma de representar el ciclo del proyecto, viéndolo como una “espiral”
- el proyecto se pone en marcha como reacción ante un caso de desastre


Mientras la diapositiva va desarrollando el ciclo del proyecto, explica que:

- la primera etapa importante es la valoración inicial: la recogida de datos y la identificación de las necesidades
- luego viene el análisis: la transformación de los datos de la valoración inicial en información y el establecimiento de las prioridades en cuanto a los problemas
- a continuación está la etapa de planificación: el uso de información analizada para efectuar el diseño de los proyectos
- todo esto se lleva más tarde a la práctica, en la etapa de implementación

- después viene el seguimiento o seguimiento continuo del proyecto, y la recogida de datos
- finalmente, la evaluación consiste en el análisis de los datos obtenidos durante el seguimiento, juzgando si el proyecto ha sido eficaz y apropiado, y formulando recomendaciones.

Explica que:

- la labor de incidencia nos recuerda que el respeto de los derechos humanos fundamentales es lo que subyace a todas estas etapas.


 Tiempo máximo a dedicar a esta tarea: 5 minutos para hablar del ciclo del proyecto.

Pregunta al grupo:

¿Por qué es iterativo el ciclo del proyecto que aparece en la diapositiva? (en vista de que se repite, recorriendo el mismo camino)

Explora esta cuestión en un debate o lluvia de ideas. Trata de conseguir que se mencionen los siguientes puntos:

- esto es así porque la información firme tarda tiempo en evidenciarse, y por lo tanto el ciclo nos ayuda a compensar más tarde, y a someter a pruebas y reemplazar la información inadecuada recogida anteriormente;
- porque la información cambia constantemente, y a gran velocidad, en las situaciones de emergencia;
- lo cual quiere decir que el equipo del proyecto tendrá que cambiar y reorientar el proyecto como consecuencia de los cambios experimentados en las circunstancias y en la información de que disponen;
- porque las organizaciones aprenden a medida que van implementando proyectos, y mejoran a medida que van aprendiendo.

 Tiempo máximo a dedicar a esta tarea: 10 minutos para la lluvia de ideas o discusión.

Actividad 6: Conclusión

10 minutos

Cierra la sesión repasando los objetivos y comprobando si los participantes tienen la sensación de haberlos conseguido.

Explica que:

- el “espacio humanitario” puede ser definido como la combinación de recursos y el acceso de los trabajadores humanitarios a poblaciones que tienen necesidades
- puedes utilizar el Manual de Esfera para abogar por un incremento del espacio humanitario, y también como una útil herramienta de referencia para el trabajo del ciclo del proyecto

- sin embargo, no se debe usar aisladamente, sino en combinación con el entendimiento más completo que sea posible del contexto en cuestión. En las siguientes sesiones del Módulo 3 se explora el tema de cómo utilizar el Manual de Esfera en cada etapa del ciclo del proyecto

Ejercicio opcional 1

Estudio de caso: Evaluación multidonantes de Ruanda

Texto para participantes (3 páginas)

Evaluación conjunta de la asistencia de emergencia prestada a Ruanda en 1994: Introducción

- La crisis humanitaria y de protección de 1994 no comenzó con el derribamiento del avión del presidente el 6 de abril, sino que fue precedida de por lo menos tres años y medio de tensiones desarrolladas dentro de Ruanda y en los países vecinos de la región de los Grandes Lagos.

Los sucesos que siguieron a esta fecha del 6 de abril de 1994 constituyeron una extraordinaria tragedia humana que llevó a un genocidio y a una guerra civil que causaron:

- la muerte violenta de entre 500.000 y 800.000 personas;
- el movimiento de más de dos millones de habitantes de Ruanda a países vecinos;
- el desplazamiento temporal de más de un millón de personas dentro de Ruanda.

En este estudio se estima que durante el año 1994 murieron aproximadamente 80.000 personas en los campos de refugiados de Zaire, Tanzania y en los campos de personas internamente desplazadas ubicados dentro de Ruanda, principalmente por el cólera y la disentería.

Goma

La afluencia de personas a Goma fue de una escala sin precedentes en números y en rapidez. En el espacio de tan sólo cinco días, entre el 14 y el 18 de julio, cruzaron la frontera entre Ruanda y Zaire en la ciudad de Goma, y en puntos más al norte a lo largo de la frontera, aproximadamente 850.000 refugiados. La capacidad de las agencias presentes en Goma quedó enseguida desbordada, a pesar de que la respuesta fue la más rápida que nunca se haya visto.

“Yo estuve allí”

Con mi agencia (una ONG internacional) sucedió, me imagino, lo mismo que con la mayoría. Sabíamos que en Ruanda se estaban causando muchas muertes. En mayo, cuando tuvo lugar el desplazamiento de personas que entraron en Tanzania, hicimos llegar muchos recursos y personal para contribuir a estabilizar la situación y construir un campo grande. Luego tuvo lugar la gran afluencia de gente a Goma, y tres días más tarde a Bukavu, lo que combinado con las operaciones de Burundi ejerció una gran presión en mi organización para responder y gestionar sus operaciones de un modo eficaz.

Era difícil trabajar en Zaire, pues la infraestructura era muy deficiente y los funcionarios del gobierno no habían recibido sus sueldos. Dentro de los campos de refugiados, tratamos de superar las dificultades para establecer refugios, sistemas de distribución de alimentos, puntos de suministro de agua y servicios para la comunidad. Hubo una intensa competición entre los organismos para conseguir los trabajos operativos de alto perfil, y también un número desconcertante de actores dentro del sistema humanitario.

El seguimiento de la cesta de comida realizado a la salida de los centros de distribución indicaba que al principio el nivel de ingesta de calorías de las personas refugiadas era bueno. Y sin embargo, la evaluación multidonantes señaló que el seguimiento estaba sesgado porque la milicia Interahamwe estaba gravando con impuestos a las familias de refugiados.

¿Conocíamos la extensión de la economía construida en torno a los impuestos por los mismos poderes que habían perpetrado el genocidio? No.

Visión general de la eficacia de la respuesta según la evaluación

Por lo menos 200 ONG tomaron parte en la respuesta humanitaria, a la cual se dedicaron esfuerzos encomiables. No hubo una generalización de los casos de hambre. El número de personas que fallecieron por causas que se podían considerar evitables (si la respuesta humanitaria hubiera tenido un mayor grado de eficacia), fue bastantes veces menor que la cantidad que murió a consecuencia del genocidio y el conflicto. Los fallos críticos en la respuesta global de la comunidad internacional, por lo tanto, hay que atribuirlos a causas del terreno político, diplomático y militar más que del humanitario.

Hallazgos de la evaluación en temas de importancia central

| | |
|--|--|
| 1: Falta de coherencia en las políticas | Un hallazgo de importancia fundamental de la evaluación fue la falta de coherencia en la formulación de políticas y estrategias a seguir, a lo que se dio el nombre de “vacío político”. Este vacío fue el resultado de factores que solían estar relacionados unos con otros: los intereses contradictorios de los miembros del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, la ausencia de toma de decisiones, la falta de comprensión de una situación compleja, y la mala interpretación de las señales que precedieron a la crisis. |
| 2: Financiación de los donantes y medidas de preparación | A pesar de los importantes logros alcanzados por los organismos humanitarios y los masivos recursos que pudieron obtener, el estudio observó el desequilibrio entre la preparación y las provisiones de la respuesta frente a la presión de las necesidades humanitarias. Esto fue cierto, en particular, cuando los medios de comunicación se convirtieron en líderes de la respuesta. |
| 3: La coordinación - llenar el “núcleo hueco” | Con respecto a las operaciones con refugiados, ACNUR casi llegó a asumir el papel de coordinadora en virtud de su claro mandato, el apoyo recibido de los gobiernos de acogida, su personal de coordinación técnica altamente competente, y su control sobre una proporción importante de los fondos disponibles. Sin embargo, la coordinación en relación con otras áreas y niveles del sistema fue menos satisfactoria. |
| 4: El papel desempeñado por los efectivos militares en las operaciones humanitarias | Los contingentes militares de países de la OCDE participaron de un modo significativo en las operaciones, tanto en la provisión de asistencia como en el apoyo prestado a las agencias humanitarias. Desafortunadamente, en la evaluación no se incluyeron datos comparativos de costes y actuaciones, por lo que no fue posible llegar a conclusiones definitivas. |
| 5: Mejora en la rendición de cuentas | La disponibilidad y calidad de los datos relativos a la actuación y la elevación de informes fue muy variable. No se hizo uso de métodos estandarizados para llevar a cabo los estudios, y la coordinación técnica fue inadecuada. La información disponible no permitió que se hiciese una valoración del impacto logrado o de la actuación, y por lo tanto no fue posible poner de relieve dónde se debían efectuar los ajustes en las actividades. |
| 6: Mejora en la seguridad de los campamentos | La continuación del dominio de los líderes anteriores, algunos de los cuales fueron principales perpetradores del genocidio, y la presencia de elementos armados en los campamentos de refugiados, en particular los |

del este de Zaire, causaron aún más traumas, inseguridades y desviación de recursos.

7: Cuestiones alimentarias

El que en 1994 no se extendiera el hambre fue consecuencia, en parte, de la actuación satisfactoria y muchas veces impresionante de los sistemas utilizados para suministrar ayuda alimentaria. Sin embargo, hubo dificultades sustanciales que dimanaron de que inicialmente se confió en los anteriores líderes como un mecanismo oportuno para la distribución de alimentos.

8: El papel de los medios de comunicación

La llegada de la transmisión instantánea por satélite y las impactantes imágenes de la afluencia de personas a Goma contribuyeron a hacer que la respuesta fuese masiva. Estos factores pueden haber contribuido también a la falta de coherencia en las políticas que resultó de la concentración de los medios de comunicación en el contenido humanitario, más que en el relato más complicado y difícil de comprender del genocidio y el conflicto.

9: Mitigación del impacto en las comunidades de acogida

Si bien ciertos grupos y empresas sacaron provecho de haber albergado a grandes números de refugiados o a poblaciones desplazadas, otros experimentaron pérdidas considerables. Hubo también un claro coste medioambiental en los países de acogida.

Ejercicio opcional 2: Las Normas mínimas y el ciclo del proyecto

90 minutos

Descripción

- lluvia de ideas por equipos sobre normas e indicadores para la gestión del ciclo del proyecto, cotejando los resultados con el Manual de Esfera

Puedes utilizar este ejercicio para:

- reforzar el entendimiento del ciclo del proyecto;
- poner de manifiesto cómo el Manual de Esfera puede servir de ayuda durante las etapas del ciclo del proyecto;
- retar a grupos con mucha experiencia para que comparen sus conocimientos y experiencia con la información que contiene el Manual;
- ser usado de forma espontánea y sin preparación cuando los grupos necesiten más tiempo para llegar a comprender bien el ciclo del proyecto;
- ser empleado en cualquier momento durante el Módulo 3 para ilustrar el ciclo del proyecto o examinar con más detalle las Normas mínimas y los indicadores clave.

Tiempo

 Flexible, dependiendo del contexto, con un promedio de 90 minutos.

Preparación

- Señala en tu copia del Manual de Esfera las páginas correspondientes a las normas que son comunes a todos los sectores.
- Prepárate para tomar nota de los principales comentarios que salgan acerca del manual para transmitirlos al Proyecto Esfera.
- Te hará falta un papelógrafo y lapiceros/rotuladores.

Ejercicio

Si es necesario, organiza una lluvia de ideas con el grupo sobre las etapas del ciclo del proyecto.

 Tiempo máximo a dedicar a esta tarea: 5 minutos.

Ponte de acuerdo con el grupo para que las etapas del ciclo del proyecto coincidan con las etapas señaladas en las normas que son comunes a todos los sectores:

- valoración inicial
- respuesta
- selección de beneficiarios (la respuesta y la planificación se encuentran bajo el epígrafe de “fase de planificación” usado en este módulo); seguimiento
- evaluación

Explica que hay tres cosas más que hace falta que tengan en cuenta durante esta actividad:

- la participación
- las competencias y responsabilidades de los trabajadores humanitarios
- la supervisión, gestión y apoyo al personal

Pide al grupo que trabaje en equipos reducidos de cinco o seis personas. Se debe aspirar a formar por lo menos cinco equipos, para que se cubra todo el ciclo del proyecto.

Asigna a cada grupo una etapa distinta del ciclo del proyecto.

Pide a los participantes:

- que no utilicen el Manual de Esfera durante la primera parte de este ejercicio

Pide a los participantes:


- que discutan cómo expresar en palabras la Norma Mínima que corresponde a su etapa del ciclo del proyecto
- que hagan una lluvia de ideas sobre la lista de los indicadores clave y la lista de las notas de orientación, y también si es necesario de los anexos
- escriban los puntos más importantes en el papelógrafo para comunicarlos al grupo en una presentación que no deberá durar más de 5 minutos


Explica que:

- cuentan con unos 45 minutos para prepararse.

Después de 45 minutos aproximadamente, reúne de nuevo al grupo.

Pide a cada equipo que haga una breve presentación de su trabajo.

 Tiempo máximo a dedicar a esta tarea: 7 minutos por equipo, unos 4 minutos de presentación seguida de otros 3 minutos de repaso de lo que se ha dicho.

 Tiempo a dedicar a esta tarea: unos 30-35 minutos para todas las presentaciones.

Cuando hayan terminado todas las presentaciones, dirige una discusión sobre cómo se compara el trabajo del grupo con la información que hay en el Manual de Esfera.

Cuando hayan terminado todas las presentaciones, en el tiempo que quede, dirige una discusión sobre la utilidad de la información que contiene el Manual de Esfera.

Las siguientes preguntas pueden ser de utilidad para estimular y concentrar la discusión:

- ¿Qué información incluida en el Manual de Esfera te sorprendió?
- ¿Se nota en el manual la falta de algún enfoque o proceso, en relación con el trabajo de tu agencia?
- ¿Hay diferencias en las normas para la gestión del ciclo del proyecto entre los sectores del Manual de Esfera?
- ¿Cuáles son los retos de adoptar un enfoque basado en el ciclo completo del proyecto en el trabajo humanitario?

Ejercicio opcional 3: Implementación de los indicadores de Esfera 120 minutos

Descripción

- Es un ejercicio de "aprendizaje abierto" (el que aprende decide cómo hacerlo), basado en el trabajo, con el que los participantes pueden practicar la aplicación de los indicadores clave de Esfera al contexto de su propio trabajo.

Puedes utilizar este ejercicio para:

- que los participantes utilicen el Manual de Esfera en sus propios proyectos;
- fomentar que los participantes comiencen a utilizar el Manual de Esfera cuando vuelvan a sus trabajos;
- animar a los participantes a que hagan este ejercicio con sus colegas involucrados en actividades de seguimiento y evaluación, por ejemplo, gestores de proyectos, oficiales de terreno, y los que se ocupan de la logística.

Puedes utilizar este ejercicio como:

- una tarea de estudio que se puede encargar a los participantes como continuación del aprendizaje que ya han realizado
- una tarea de estudio que pueden cumplir entre dos seminarios cortos, si el segundo seminario se va a iniciar con un repaso de las respuestas dadas en esta tarea

Tiempo

 Dependerá de los y las participantes, pero podría ser 1 o 2 horas.

Preparación

- Escribe instrucciones claras, y presenta a los participantes un formato para los árboles de problemas, los árboles de soluciones, el marco lógico que corresponde a los sistemas organizativos y los procedimientos ya implantados
- Mira los formatos que se ofrecen como ejemplos en el texto para participantes y que puedes utilizar para este ejercicio

Decide cómo transmitir a los participantes tus comentarios sobre sus resultados. Por ejemplo:

- con el capacitador / capacitadora en otro taller
- con colegas
- en un segundo seminario de capacitación
- o por e-mail a distancia

Ejercicio opcional 3: Implementación de los indicadores de Esfera Texto para participantes (2 páginas)

Instrucciones

Usa este ejercicio para explorar cómo utilizar el Manual de Esfera en tu trabajo.

En la parte de atrás de este texto encontrarás ejemplos de formatos para:

- un árbol de problemas
- un árbol de soluciones
- un marco lógico
- un plan de seguimiento y evaluación

Paso 1: Preparación

Busca un lugar tranquilo y alejado de distracciones como el teléfono, e-mail o colegas atareados.

Toma unas cuantas páginas en blanco, un lápiz y los documentos de evaluación inicial, análisis o planificación que existan sobre los proyectos en que trabajas.

Si es posible, haz este ejercicio individualmente, pero lo ideal sería colaborar con un compañero / compañera que haga los mismos ejercicios que tú, pues de esta forma será posible comparar y comentar las respuestas con otra persona.

Dibuja un diagrama del ciclo del proyecto usando los términos que usa tu organización, o el formato que te resulte más cómodo.

Indica en el diagrama la fase a la que ha llegado actualmente el proyecto o programa en que trabajas.



Paso 2: Árbol de problemas

Dibuja ahora un árbol de problemas que represente los temas con que se enfrentan las personas a las cuales se está prestando ayuda con tu proyecto.

Haz que este árbol sea simple: usa un impacto, dos efectos, un problema focal, dos causas principales, y con respecto a cada causa principal dos causas específicas. Empieza en la parte superior del árbol y sigue hacia abajo, preguntando cada vez “¿por qué?”. Mira el ejemplo que aparece en este texto, y trata de conseguir que el tuyo se parezca.

Cuando termines, compara este árbol con el que tu compañero / compañera haya dibujado. Si hay diferencias, se debe tomar nota y tratar de llegar a un acuerdo sobre la solución.



Paso 3: Árbol de soluciones

Dibuja el árbol de soluciones como la imagen de espejo del árbol de problemas. Dicho de otro modo, para cada uno de los 10 problemas que hiciste en tu árbol de problemas, piensa en una solución.

Tal vez ya tengas una buena idea de cómo será el árbol de soluciones, por los datos del proyecto.

Si es posible, intenta hacer uso de las Normas mínimas y los indicadores clave

tomados del Manual de Esfera cuando dibujes tu árbol de soluciones.

Al terminar, compara este árbol de soluciones con el que haya hecho tu compañero / compañera y, de nuevo, se pueden comentar hasta alcanzar un acuerdo, si es necesario.



Paso 4: El marco lógico

Ahora manipula la información incluida en tu árbol de soluciones para que tenga un formato de marco lógico. Si tu organización no tiene un formato estándar, usa el que se te facilita.

Haz uso de los indicadores tomados del Manual de Esfera para rellenar la columna de “indicadores”. Observa que los indicadores de Esfera tienen que ser todo lo específicos y medibles que resulte posible, para que cumplan con el criterio de ser “objetivamente verificables”. En particular, el conocimiento de la situación en que se encuentran las personas a las que sirve tu proyecto te dirá cómo hay que ajustar el indicador para que incorpore un plazo temporal adecuado y se adapte al contexto, la situación específica y los problemas y necesidades.



Paso 5: El plan de seguimiento y evaluación

Pasa ahora a extraer la información pertinente de tu marco lógico y a ponerla en el formato del plan de seguimiento y evaluación que se facilita. Piensa bien cómo vas a conseguir que los indicadores sean operativos. Parece que este paso lleva mucho tiempo, pero es fundamental para formalizar el vínculo entre la planificación teórica y el sistema operativo.



Paso 6: Ejecución (opcional)

Utiliza el marco lógico con el plan de seguimiento y evaluación para escribir un calendario de implementación.

Sobre la base del calendario, elabora la lista de necesidades en términos de recursos, incluyendo los recursos humanos y la estructura de gestión.

A partir de la lista de necesidades de recursos, prepara el presupuesto.



Paso 7: Reflexión



Discute con tu compañero / compañera o con otros tus ideas sobre el proceso de aplicar los indicadores de Esfera al contexto de tu proyecto.

Contesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuántos indicadores se pueden, de manera realista, usar en tu proyecto?
- ¿Ves la posibilidad de aplicar los indicadores de Esfera a tu proyecto?
- La experiencia de reflexionar sobre tu proyecto a lo largo de todo el ciclo del proyecto, ¿te ha hecho pensar en cambiar o adaptar tu proyecto?

¡Enhorabuena! Has conseguido aplicar con éxito los indicadores de Esfera al contexto de tu proyecto

Texto para participantes (1 página)

| Árbol de problemas | | Valoración inicial y análisis | | | | | |
|--|---------|-------------------------------|-------------------|----------------------|----------------|----------------------|-------------------|
|  | Efectos | | | | Impacto | | |
| | | | | | | | |
| | | | | Efecto 1 | | Efecto 2 | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| ¿Qué? | | | | | | | |
|  | Causas | | | | Problema focal | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | Causa principal 1 | | | | Causa principal 2 |
| | | | | | | | |
| | | Causa específica 1.1 | | Causa específica 1.2 | | Causa específica 2.1 | |
| | | | | | | | |

Texto para participantes (1 página)

| Árbol de soluciones | | Valoración inicial y análisis | | | |
|---------------------|--|-------------------------------|---------------|-----------------|---------------|
| ↑ | | | | | |
| | | | | Impacto | |
| | | | | | |
| | | | Efecto 1 | | Efecto 2 |
| | | | | | |
| | | | | Objetivo global | |
| ↓ | | | | | |
| | | | | | |
| | | | Resultado 1 | | Resultado 2 |
| | | Actividad 1.1 | Actividad 1.2 | | Actividad 2.1 |
| | | | Medios | | |

Ejercicio opcional 3: **Implementación de los indicadores de Esfera** Formato de marco lógico Texto para participantes (1 página)

| Marco lógico —► Planificación del proyecto / Seguimiento y evaluación | | | | | |
|---|---------------------------|--|---------|-----------------------|--|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | Lógica de la intervención | Indicadores objetivamente verificables | Fuentes | Riesgos e hipótesis | |
| Impacto | | | | | |
| Efectos / objetivos globales | | | | | |
| Resultados | | | | | |
| Actividades | | | | | |
| | | Medios | Costes | Condiciones iniciales | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Ejercicio opcional 3:

Implementación de los indicadores de Esfera

Formato de plan de seguimiento y evaluación

Texto para participantes (1 página)

| Plan de seguimiento y evaluación : Seguimiento y evaluación | | | | | | |
|---|-------------|------------------------|-------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------|-------------------------------|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| Marco lógico | Indicadores | Medios de verificación | | Uso de la información | | |
| | | Fuente | Frecuencia de recopilación de datos | Persona encargada | Sistema de presentación de informes | Proceso de toma de decisiones |
| Impacto | | | | | | |
| Suposiciones/supuestos | | | | | | |
| Efectos/Objetivos globales | | | | | | |
| Suposiciones/supuestos | | | | | | |
| Resultados | | | | | | |
| Suposiciones/supuestos | | | | | | |
| Actividades | | | | | | |
| Suposiciones/supuestos | | | | | | |
| Medios | | | | | | |
| Suposiciones/supuestos | | | | | | |
| Costes | | | | | | |
| Suposiciones/supuestos | | | | | | |
| Condiciones iniciales | | | | | | |
| Suposiciones/supuestos | | | | | | |

Ejercicio opcional 4: Seguimiento y evaluación en la práctica 90 minutos

Descripción

Trabajo en pequeño grupo con discusión en plenaria sobre los indicadores locales y sobre cómo se pueden comparar éstos con los indicadores clave que aparecen en el Manual de Esfera. Discusión de algunas de las limitaciones que pueden surgir, y para quién se hace el seguimiento y evaluación.

Puedes utilizar este ejercicio:

- para reforzar el entendimiento de por qué son importantes el seguimiento y la evaluación;
- como práctica en la identificación de las principales partes implicadas en un proyecto, y de lo que éstas esperan del seguimiento y evaluación;
- en un taller basado en el terreno, sea de una sola agencia o interagencial.
 - Es más fácil obtener los indicadores usados localmente si se trata de un taller de una agencia, usando los datos del seguimiento de los proyectos.
 - Si se trata de un taller interagencial, será necesario contar con una evaluación conjunta efectuada recientemente para obtener indicadores locales de amplia aplicación, o bien información compartida durante una reunión de coordinación.
 - Otras fuentes de información podrían ser la administración del gobierno local o la agencia de las Naciones Unidas que se ocupa de la coordinación.

Tiempo

 **90 minutos**

Preparación

- se necesitan datos del seguimiento local sobre los efectos de los programas de asistencia humanitaria.

Hará falta por lo menos una docena de indicadores, por ejemplo:

- el número de litros de agua al día a que tienen acceso las poblaciones afectadas;
- el valor en calorías de la cesta de comida;
- el nivel de participación de las poblaciones afectadas en el diseño y gestión de los programas de socorro.

Ejercicio

Lluvia de ideas sobre la pregunta:

- ¿Cuál es la finalidad del seguimiento y la evaluación?

Escribe las respuestas en un papelógrafo (rotafolios).

Si resulta que se mencionan diferentes finalidades para cada acción, escribe las respuestas en dos papelógrafos.

Si no han sido mencionadas por el grupo, asegúrate de que surgen las siguientes ideas:

- gestión del proyecto
- rendición de cuentas / responsabilidad
- aprendizaje y mejoras

 Tiempo máximo a dedicar a esta tarea: 10 minutos.

Pregunta:

- ¿Qué es lo que puede salir mal en el seguimiento y evaluación?
- ¿Por qué?

Explica que:

- una de las principales dificultades en el seguimiento es la diversidad de fines para los que se utiliza

 Tiempo máximo a dedicar a esta tarea: 5 minutos,

Pide a los y las participantes:

- que trabajen en equipos de cinco o seis personas

Asigna a cada equipo unos tres indicadores distintos que han sido preparados por adelantado, tomados (por ejemplo) de evaluaciones conjuntas o reuniones de coordinación.

Pide a cada equipo:

- que compare sus indicadores con los que figuran en el Manual de Esfera

Si hay alguna discrepancia entre el indicador empleado localmente y el indicador de Esfera, encarga a los grupos que:

- discutan a qué se debe esto
- escriban las acciones que recomiendan

 Tiempo máximo a dedicar a esta tarea: 25 minutos.

Pregunta a los equipos:

- “¿Para quién se hace el seguimiento y la evaluación?”

Pide a cada grupo que:

- elabore un mapa de partes implicadas en las evaluaciones.

Si el grupo no está familiarizado con los mapas de partes implicadas, puedes esbozar uno rápidamente en un papelógrafo, explicando que:

- cada círculo representa una de las partes implicadas que toman parte en tu proyecto;
- cuando más cerca del centro se encuentra cada parte implicada, más importante es;
- cuanto más grande es el círculo, más tiempo corresponde a esa parte implicada.

Pide a los y las participantes:

- que identifiquen la agencia que hay en el centro del mapa, que es la parte implicada más importante;
- que escriban lo que las partes implicadas más importantes esperan del seguimiento y evaluación.

 Tiempo máximo a dedicar a esta tarea: 25 minutos.

Reúne otra vez al grupo principal.

Pide a los equipos que:

- hagan un resumen de sus discusiones sobre indicadores y partes implicadas

Pide a los participantes que:

- coloquen en la pared sus mapas de partes implicadas;
- que durante el próximo descanso repasen los demás mapas.

Explica que:

- el seguimiento y la evaluación constituyen retos, pero son procesos de gran importancia para obtener una base creíble y basada en los hechos con la que estimular a las personas responsables a cumplir con sus obligaciones;
- las organizaciones humanitarias podrán tener más eficacia al abogar por la concesión de recursos para casos concretos de desastres si son capaces de presentar información creíble basada en el seguimiento y evaluación.

 Tiempo máximo a dedicar a esta tarea: 20 minutos.

Pide a los y las participantes:

- que lean las Normas mínimas y los indicadores clave para el seguimiento y la evaluación que aparecen en el capítulo técnico que han escogido (edición del año 2000) o el capítulo sobre las normas comunes (edición de 2004)

 Tiempo máximo a dedicar a esta tarea: 5 minutos.

Ejercicio opcional 5: Ejercicios de evaluación – Concurso A y Concurso B

Descripción

Se trata de un concurso por equipos que se concentra en el tema de la finalidad de la evaluación y en cómo los indicadores incluidos en el Manual de Esfera pueden ser usados en las evaluaciones.


Puedes utilizar este ejercicio para:

- experimentar la importancia de no hacer presunciones o sacar conclusiones precipitadas a la hora de hacer las evaluaciones;
- reforzar el entendimiento de cuándo y cómo se debe utilizar el Manual de Esfera para realizar la evaluación.

Puedes utilizar este ejercicio para:

- efectuar un seguimiento tras terminar el estudio de caso del ciclo del proyecto que se ofreció en el Módulo 3;
- como seguimiento de la Sesión 5 sobre seguimiento y evaluación

Tiempo

 El concurso lleva 10 minutos, y el trabajo de equipo unos 30 minutos.

Preparación

fotocopiar un ejemplar de los dos textos para cada participante :

- concurso de evaluadores
- criterios de evaluación

Concurso A: Concurso divertido de evaluación

10 minutos

Entrega una copia a cada participante del texto para participantes: “Concurso de evaluadores” (ver la página 302)

Pide a los y las participantes:

- que rellenen la hoja individualmente.

Explica que:

- cuentan con 10 minutos para responder.

Cuando haya terminado la mayoría de las personas, usa la guía de respuestas que aparece a continuación para repasar estas respuestas.

- El objetivo del concurso es poner de relieve que una evaluación está basada siempre en juicios de valor; su objetivo no es entrar en los detalles de las respuestas.

Guía de respuestas: Concurso de evaluadores

| | |
|------------------------------|---|
| 1 Falso | El programa se desarrolló en el Yemen. Había algunos contratistas de obras del Yemen que habían sido deportados a su país desde Arabia Saudita unos años atrás. Aportaron destrezas profesionales que habían adquirido en Arabia Saudita y fueron los responsables de la construcción de las mejores viviendas. Pero lo cierto era que el equipo de evaluación no pudo encontrar a nadie que recordase el programa de capacitación profesional. |
| 2 Falso | Por dos razones: Primera, no se puede probar que los programas de salud pública están dando resultado. Segunda, las personas más vulnerables son los niños de menos de cinco años, y es posible que todos hayan muerto. |
| 3 Falso | Es posible que los refugiados necesiten otros productos básicos que no se están repartiendo, y que estén vendiendo una parte de sus raciones para cubrir sus necesidades. |
| 4 Falso | Los contenedores usados para recoger y almacenar el agua podrían estar contaminados. |
| 5 Falso | Hubo dos tipos de impactos: la deforestación y el que las edificaciones hechas para durar más tiempo contribuyesen a que se formase un asentamiento permanente. El dinero no contribuyó a una solución sostenible. |
| 6 Falso | Una buena parte de la población había huido, y la población real era muy inferior a la indicada en el censo. Las casas que habían sufrido daños no eran el indicador adecuado para valorar los objetivos del programa. |
| 7 Falso | El gobierno ha concedido tierras adicionales para el cultivo agrícola a los refugiados que así son capaces de suplementar sus raciones. |
| 8 Verdadero | El programa había cumplido su objetivo de prevenir el sarampión entre las personas internamente desplazadas. |

Concurso B: Los criterios de evaluación y los indicadores clave de Esfera

30 minutos

Pide al grupo que se divida en cuatro equipos, basados en el número de capítulos técnicos que hay en el manual.

Asigna a cada equipo un criterio de evaluación:

- eficiencia
- eficacia
- impacto
- interrelaciones
- relevancia
- cobertura
- coherencia
- protección

Entrega a cada equipo el texto para participantes: “Criterios de evaluación”

Pide a los equipos que:

- busquen uno o dos indicadores de su capítulo que sean de utilidad en una evaluación usando los criterios asignados al equipo.

 Tiempo máximo a dedicar a esta tarea: 10 minutos.

Reúne otra vez a los componentes del grupo.

Dirige una sesión de retroalimentación, sin presentaciones formales.

Pide a cada equipo que:

- diga si ha podido encontrar indicadores tomados del manual adecuados para sus criterios.

 Tiempo máximo a dedicar a esta tarea: 10 minutos.

En el tiempo que quede, pregunta al grupo:

- ¿De qué modo puede ser de utilidad Esfera en la planificación o la implementación de la evaluación?

Las siguientes preguntas pueden ser de utilidad durante la discusión que diriges:

- ¿Crees que la información que contiene el Manual de Esfera podría usarse como criterios de evaluación?
- ¿Hay diferentes modos de utilizar las Normas mínimas, los indicadores clave, la Carta Humanitaria, o el Código de Conducta en una evaluación?

Ejercicio opcional 5 : Concurso de evaluadores (Concurso A) Texto para participantes (1 página)

Señala una de las casillas, **Verdadero o Falso**, que aparecen junto a cada pregunta.

| | | |
|---|-----------|-------|
| 1. Diez años después de un terremoto, fue enviado un equipo a evaluar la eficacia de un programa de reconstrucción en el que se capacitaba a los participantes para construir casas resistentes contra terremotos. Se comprobó que diez años más tarde las personas construían casas mucho más fuertes. El programa de capacitación fue eficaz. | Verdadero | Falso |
| 2. Un programa registra semanalmente los índices de mortalidad, y después de cinco semanas de aumento paulatino en las tasas de mortalidad, de pronto el índice de mortalidad de niños de menos de 5 años desciende considerablemente. Los programas de salud pública por fin están funcionando. | | |
| 3. Los refugiados venden productos alimenticios en el mercado. La distribución de alimentos se hace a un nivel demasiado alto. | | |
| 4. Los casos de diarrea están aumentando mucho de nivel, aunque se ha incrementado el suministro de agua. El agua debe estar contaminada en su fuente de origen. | | |
| 5. Se ha repartido un número suficiente de coberturas de plástico para los asentamientos temporales, y las personas internamente desplazadas han usado los árboles de un bosque cercano para construir edificaciones más grandes y permanentes. El dinero destinado a refugios se ha empleado bien. | | |
| 6. En un pueblo que ha sufrido bombardeos aéreos, en el programa de refugios se calculó el número de nuevos techos que harían falta sobre la base del número de casas que han sufrido daños, los indicadores de Esfera relativos al terreno y el censo nacional de población. El área promedia de refugio que resultó del programa equivalía a menos de 2 metros cuadrados por persona. El programa no cumplió con las Normas mínimas aceptadas. | | |
| 7. En el caso de cierta población de refugiados a largo plazo, la simple distribución de arroz y aceite proporciona 1.500 Kcal por persona al día. Este programa no es bueno. | | |
| 8. En el caso de una población de personas internamente desplazadas, dentro de un programa de salud fueron vacunadas contra el sarampión todas las personas de menos de 14 años. No se han registrado casos de sarampión, aunque en otras comunidades cercanas sí ha habido algunos casos. Este programa fue eficaz. | | |

| | |
|-----------------------|--------------------------------------|
| Puntuación | |
| 8 preguntas correctas | Podrías ser un buen evaluador |
| 6 o más | Tienes algo de sentido común |
| Menos de 6 | ¡Necesitas leer el Manual de Esfera! |

Ejercicio opcional 5: **Criterios de evaluación** (Concurso B) Texto para participantes (1 página)

Instrucciones

En tu equipo:

- en el capítulo correspondiente del Manual de Esfera escoge un par de indicadores clave que facilitarían la evaluación de los criterios que se te han asignado

Criterios de evaluación

Eficiencia:

¿Utiliza el programa los recursos menos costosos para alcanzar sus objetivos en el contexto dado?

Eficacia:

¿En qué medida está el proyecto o programa cumpliendo sus objetivos?

Impacto:

¿Cuáles son los efectos más amplios del proyecto en la población de beneficiarios o del país en general?

- ¿efectos previstos o no previstos?
- ¿positivos y negativos?
- ¿a corto y a largo plazo?

Interrelaciones:

¿Logra el proyecto asegurar que las actividades a corto plazo se lleven a cabo de un modo que tiene en cuenta los posibles problemas a más largo plazo?

Relevancia:

¿Cuál es el valor de la respuesta en relación con otras necesidades prioritarias, cuestiones e iniciativas?

Cobertura:

¿Proporciona el proyecto asistencia y protección a la población que fue y ha sido identificada como vulnerable y necesitada?

***Coherencia:**

¿Se inserta el proyecto dentro del mandato, misión y principios de la organización? ¿Existen políticas que entren en contradicción con el proyecto? ¿Han existido presiones de algún tipo? ¿En qué grado se complementan o contradicen las políticas / los mandatos de los diversos actores? ¿Están trabajando todos los actores para alcanzar los mismos objetivos?

Protección:

¿Facilita el proyecto la protección de los derechos humanos de las personas?

*No confundir este criterio con el de coordinación

Módulo 3

Material de referencia

Por favor, lee esta parte antes de entrar en el Módulo 3 porque:

- te ayudará a sacar más rendimiento a la capacitación
- en esta parte se explora cómo el manual de Esfera puede aplicarse en cada una de las fases del ciclo del proyecto.

Usa la Sección A “Contexto” para repasar:

- la información básica sobre cómo hacer uso del manual de Esfera en el ciclo del proyecto.

Usa la Sección B “Las etapas del ciclo del proyecto” para repasar:

- las partes del ciclo del proyecto
- de qué modo el manual de Esfera es pertinente
- cómo hacer uso de los capítulos técnicos con cada una de las partes del ciclo del proyecto.

Usa la Sección C “Más allá del ciclo del proyecto” para considerar:

- cómo pueden los trabajadores humanitarios afrontar las cuestiones a las que hacen frente.

Contenido

Módulo 3: El ciclo del proyecto

Sección A - Contexto

Utiliza este material para:

- repasar la información básica sobre cómo hacer uso del manual de Esfera en el ciclo del proyecto

El contexto humanitario

El proyecto y su entorno

- Las emergencias humanitarias son acontecimientos complejos en los que inciden muchos factores que están fuera del control de una agencia humanitaria. El ciclo del proyecto es un modo simple y pragmático de visualizar la labor que las agencias llevan adelante dentro de este amplio contexto que tantos retos presenta.

Espacio humanitario

- El espacio humanitario es la combinación de acceso a las poblaciones y recursos disponibles con el fin de prestar ayuda.¹ Los niveles de acceso y disponibilidad de recursos pueden cambiar todo el tiempo durante una operación de socorro. Las mismas agencias pueden influir en el espacio humanitario de que disponen, por ejemplo negándose a proporcionar auxilio en aquellos casos en que una proporción inaceptablemente alta de las aportaciones son "desviadas" por los combatientes y utilizadas para avivar el conflicto. El espacio humanitario puede, de este modo, quedar restringido a corto plazo, con la esperanza de que estas limitaciones lleven a un aumento en la libertad para operar con eficacia a la larga.

Temas que afectan el contexto de la labor humanitaria

- factores económicos, sociales y políticos
- climatológicos y geográficos
- organizativos
- culturales y psicológicos
- cuestiones de género
- temas relacionados con los derechos humanos
- normas sociales y capacidades locales de afrontamiento

Sesgos que afectan nuestro entendimiento del contexto

El ciclo del proyecto consiste en llegar a conocer los datos de la situación, conseguir que estos datos sean exactos y trabajar para lograr que la acción humanitaria que se ha planificado sea apropiada, eficaz y responsable en el máximo grado posible. Uno de los problemas que confrontan a la acción humanitaria es que todos tenemos percepciones de lo que es 'correcto' teñidas de parcialidad. Nuestra percepción del mundo se basa en nuestra propia historia y experiencias, que inevitablemente serán diferentes de las de otras personas. La parcialidad es natural, y no es necesariamente una cosa mala. Los problemas surgen cuando la información que es parcial se presenta como objetiva y el proyecto es diseñado únicamente alrededor de esta visión.

¹ Evaluating Humanitarian Assistance Programmes in Complex Emergencies, Good Practice Review (Evaluación de programas de asistencia humanitaria en emergencias complejas: Revisión de buenas prácticas) , Alistair Hallam, septiembre de 1998

Algunos ejemplos de sesgos son:

- parcialidad cultural
- parcialidad en cuestiones de género
- parcialidad debida al mandato organizativo
- parcialidad relacionada con la especialidad o la competencia

El ciclo del proyecto y algunas definiciones

El manual de Esfera distingue claramente entre normas e indicadores. Es importante entender que las normas de Esfera son la interpretación de instrumentos jurídicos internacionales, y que son de índole cualitativa. Para cada norma hay indicadores clave que son de utilidad a la hora de comprobar si se ha dado o no cumplimiento a una norma. Determinar cuáles son los indicadores que hay que usar cuando examinamos si un proyecto está alcanzando sus objetivos es un sutil ejercicio que requiere conocimientos técnicos y experiencia de operaciones humanitarias. Las notas de orientación han sido diseñadas con la intención de que sirvan de ayuda en la aplicación de los indicadores.

**El ciclo del proyecto**

Éste es un diagrama simplificado del ciclo del proyecto. El ciclo del proyecto:

- es un modo de conceptualizar la gestión de los proyectos
- es un sistema que hace posible que la información sea gestionada eficientemente

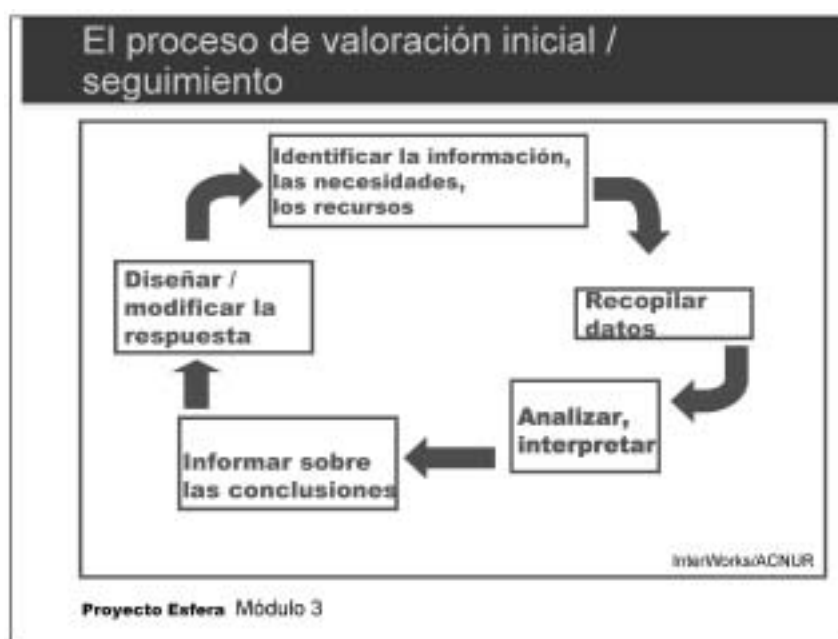
La primera etapa en el ciclo del proyecto es valorar la situación humanitaria y recoger información. No hay desastres ni casos de emergencia que sean estáticos, y lo cierto es que la valoración inicial proporciona únicamente una imagen instantánea de lo que sucede en un momento determinado. Tan pronto como se consigue la información, pierde actualidad. Ésta es la razón por la que el proyecto humanitario es presentado como un ciclo en el que los pasos se repiten continuamente para lograr que el proyecto siga teniendo relevancia en un contexto que evoluciona.

Limitaciones operativas que afectan el uso del ciclo del proyecto²:

- la escasez de tiempo y el hecho de que las situaciones cambian con rapidez
- la insuficiencia inicial de personal y recursos
- la necesidad de objetivos a corto y largo plazo
- la coordinación de la labor con diferentes organizaciones
- la gestión de abundantes recursos
- los problemas de comunicación y acceso
- las operaciones a ambos lados de fronteras, como las que se llevan a cabo cuando se trabaja en zonas cuya soberanía es objeto de disputas
- las graves consecuencias de tomar decisiones inadecuadas, cuyo resultado directo o indirecto es muertes innecesarias

Terminología

El siguiente esquema muestra una forma posible de definir la misión humanitaria y sus diferentes componentes. Sería posible emplear otras definiciones, pero esta terminología ha sido adoptada aquí para poder contar con una referencia común.

**Gestión de la información**

² A Practical Guide to Assessment, Monitoring, Review and Evaluation Toolkits (Guía práctica de herramientas de valoración, seguimiento, revisión y evaluación), Save The Children, 1995

Si es correctamente aplicado, el ciclo del proyecto puede contribuir a hacer que la gestión de la información sea más eficiente. Del mismo modo que el ciclo del proyecto es un bucle continuo, el proceso de gestión de la información también se puede ver como un bucle continuo, con tal que la respuesta y la asistencia ya estén implantadas. Típicamente, el ciclo procede de la manera que se muestra más arriba. La recogida de datos e información en la valoración inicial y en el seguimiento se puede describir como la 'sala de máquinas' de la gestión del ciclo del proyecto. Si no funciona correctamente, todo el sistema acaba por detenerse³.

Es útil distinguir entre los términos 'datos' e 'información'. Los **datos** son un conjunto de palabras, cifras y otros caracteres estructurados. La información es 'datos útiles'. Los datos se convierten en **información** cuando han sido analizados con un fin específico.⁴ El **conocimiento** es información organizada sistemáticamente que, mediante el proceso consistente en analizar, comparar, someter a pruebas y formular generalizaciones se puede usar para responder a preguntas complejas. El **saber** es la combinación de los hechos y el entendimiento más profundo con la experiencia práctica de una forma que puede servir de útil guía para la acción⁵.

Limitaciones en la gestión de datos e información

Los siguientes factores obstaculizan una recopilación y una gestión eficaces de la información.

| | |
|--|--|
| La baja prioridad otorgada a los sistemas de información | Las personas que recopilan los datos a menudo se ven obligadas a realizar este trabajo como tarea adicional que tienen que llevar a cabo de forma que la puedan "encajar" con las labores más 'importantes' de las diversas actuaciones del proyecto. |
| El hecho de que la participación se limita a la recopilación | Muchos de los miembros del personal no ven claro el vínculo existente entre la recogida de información y la forma como esta información contribuye a su trabajo. Con gran frecuencia, el problema surge cuando el personal en cuestión no participa en la planificación de la recopilación de información ni en el análisis de los datos recogidos. Es muy posible que ni siquiera sepan por qué están buscando información, o por qué la exactitud en esta labor es importante. |
| La deficiente devolución de comentarios y reacciones (feedback) a las personas que recogen los datos y/o la comunidad | Cuando el personal que trabaja en el terreno no recibe retroalimentación sobre la información que ha conseguido, esto contribuye a que su moral sea baja y a que les parezca que estas actividades en realidad no son tan importantes como otras funciones que son supervisadas y evaluadas con regularidad con referencia a su desempeño. Si no se comunican reacciones y comentarios a la comunidad, ello significa que: <ul style="list-style-type: none"> • no van a reconocer el valor del ejercicio • se causa desgana o resentimiento frente a futuros encargos de este tipo. |
| Parcialidad cuantitativa | Una queja frecuente del personal del proyecto y otros usuarios de la información es el sesgo cuantitativo de los sistemas de información sobre el proyecto. |
| Necesidades de desarrollo de los recursos humanos | Es posible que el personal de que se dispone no esté cualificado para realizar la recogida de datos y la gestión de la información, lo cual tal vez se puede deber a que existen relativamente pocas oportunidades de adquirir experiencia práctica en este campo. A veces esta situación va acompañada de la aprensión que el personal suele sentir sobre la 'dificultad' del seguimiento, evaluación y análisis de los resultados. A este estado de cosas contribuye también negativamente la falta de un acuerdo general sobre normas y métodos entre los profesionales ⁶ . |

³ The Monitoring and Evaluation of Empowerment, Resource document, (El seguimiento y evaluación del empoderamiento), documento de recursos), INTRAC, noviembre de 1999

⁴ Field Operations Guide (Guía de operaciones en el terreno), USAID, 1998

⁵ Learning for Change: Principles and practices of learning organisations (Aprendiendo para el cambio: principios y prácticas de las organizaciones de aprendizaje), Bruce Britton, Swedish Mission Council 2002

⁶ Guidelines to monitoring and assessment (Notas de orientación sobre seguimiento y valoración), CARE Uganda, Tom Barton, enero de 1997

Módulo 3

Sección B: Ciclo del proyecto

Usa este material para repasar:

- las partes del ciclo del proyecto
- de qué diversos modos el manual de Esfera es pertinente
- cómo hacer uso de los capítulos técnicos con cada una de las partes del ciclo del proyecto

FASE: Valoración inicial

La valoración significa:

- recopilar datos sobre una situación de desastre
- identificar las capacidades, las necesidades y los temas que intervienen

Puede tener lugar muy pronto después de sobrevenir el desastre, como valoración inicial, o en cualquier otro momento. Las valoraciones producen una imagen instantánea de una situación concreta de desastre en un momento específico.

La Carta Humanitaria:

- hace una llamada en pro de la aceptación y el apoyo del “imperativo humanitario”, o sea, la obligación de actuar
- clarifica los roles y responsabilidades
- afirma que los mecanismos locales de afrontamiento deben constituir la respuesta preeminente a los casos de desastres.

Sin embargo, en una respuesta acrecentada se puede dar cabida a la comunidad humanitaria nacional o internacional. Cuando hace falta contar con ella, la comunidad humanitaria debe adoptar un papel consistente en prestar apoyo cubriendo lagunas en la asistencia humanitaria del nivel local y ofreciendo apoyo para dar cumplimiento a las normas que se especifican en el manual de Esfera.

La valoración inicial es el primer paso

Siempre será necesario un cierto grado de valoración en las respuestas organizadas, sean nacionales o internacionales. Contar con una buena valoración es algo que facilitará en gran medida el poder conseguir que los actores externos a la respuesta entiendan bien la situación. La valoración servirá de ayuda:

- para priorizar las actuaciones
- para facilitar una respuesta eficiente en la que se evitarán lagunas y duplicación de servicios
- para proporcionar una línea de base para realizar el seguimiento

En cuanto a los actores internacionales, las valoraciones son un factor crucial para la planificación de las respuestas humanitarias de tal forma que se preste apoyo a las capacidades locales, tanto inmediatamente como a más largo plazo.

En vista de que las condiciones en que sobrevienen los desastres son dinámicas, con la valoración inicial será posible identificar:

- los factores más dinámicos de la emergencia
- los problemas principales.

Idealmente, esta información quedará integrada en un sistema de seguimiento.

Métodos de recoger datos en las valoraciones iniciales: ejemplos

- revisar la información ya existente: documentos, informes, Internet.
- proceso de observación: la inspección visual es uno de los métodos más corrientes cuando el tiempo apremia, pero hace falta que los responsables de la valoración inicial tengan experiencia y sepan identificar con rapidez las tendencias y los indicadores.
- discusiones, entrevistas.

Encuestas utilizando métodos estadísticos. Las encuestas bien realizadas tienen una serie de ventajas, y una de las principales es la relativa confianza. Hay varios tipos diferentes, todos los cuales llevan bastante tiempo:

- mapeo, clasificación por rangos, diagramas.
- cuestionarios, informes.
- registros visuales y auditivos

En todos estos métodos los indicadores pueden servir para expresar preguntas clave. Cuando se usan como marco de referencia para la valoración inicial, los indicadores también pueden resultar útiles en:

- la determinación de los planes de preparación
- la planificación de contingencias
- la asignación de recursos
- la ejecución del proyecto

Todo esto puede ser útil a la hora de hacer frente al reto de gestionar la gran cantidad de información generada por la respuesta al caso de emergencia.

Para conseguir velocidad y exactitud

En una situación de emergencia es de importancia crucial actuar con velocidad y exactitud en la realización de la valoración inicial. En términos pragmáticos, el evaluador debe esforzarse por ser 'bastante exacto bastante de prisa'.

Para enfrentarse con los sesgos

La parcialidad es uno de los principales retos con que se enfrenta la calidad en la valoración inicial. Hay, sin embargo, diversos modos de reducir los sesgos. Por ejemplo:

- llevando a cabo una triangulación dentro del equipo de valoración, es decir, haciendo la misma pregunta de maneras diferentes o formulando la misma pregunta a varias fuentes distintas
- por medio de la coordinación, lo que supone compartir las valoraciones ya realizadas entre varias organizaciones
- haciendo valoraciones iniciales conjuntas, en las que diferentes organizaciones forman parte del mismo equipo de valoración y de este modo quedan compensados o puestos de manifiesto los respectivos sesgos
- ateniéndose a normas de línea de base, lo cual mitiga la parcialidad porque garantiza que no se olvidarán los procedimientos de valoración y que las preguntas se basarán en indicadores consensuados

Para enfrentarse con la inconsistencia

Además de que la parcialidad crea problemas de objetividad, las valoraciones muchas veces son inconsistentes o incompletas, y generan una débil base en la que cimentar el análisis de los problemas humanitarios. La mayoría de los trabajadores humanitarios son conscientes de la necesidad de realizar valoraciones, pero a menudo no proporcionan bastante información para apoyar un correcto proceso de toma de decisiones. La inconsistencia en las valoraciones puede ser causada por:

- personal sin suficiente experiencia

- datos incompletos
- demasiado detalle, poco contexto: es importante concentrarse en lo que es cuantificable aunque sin dejar de considerar temas de mayor amplitud
- falta de participación de la comunidad en la valoración y deficientes conocimientos de los responsables de la valoración inicial sobre la realidad local

Es posible enfrentarse con temas relativos a la variabilidad de la consistencia en las valoraciones iniciales; por ejemplo, se puede hacer uso de los siguientes medios:

- la capacitación del personal
- la implantación dentro de las propias organizaciones de procedimientos estándar para llevar a cabo las valoraciones iniciales
- la clasificación por temas de las preguntas relativas a la valoración, con lo cual se puede conseguir una reflexión más profunda sobre los mismos
- usando normas que marcan líneas de base

FASE: Análisis

La valoración inicial por sí sola, sin análisis, no significa nada. El análisis:

- consiste en reconocer paradigmas y formular juicios
- hace posible la transformación de datos en información
- proporciona a los actores humanitarios herramientas de apoyo para la toma de decisiones con las cuales responder mejor a las crisis humanitarias
- es parte de la cadena lógica de actividades que comienza con la valoración y lleva a la acción.

En el manual de Esfera, igual que sucede en la realidad, la valoración y el análisis están entrelazados. Pocas veces encontramos información para la valoración que no haya sido ya analizada en cierto grado durante su recopilación inicial. De hecho, en la mayor parte del manual de Esfera se incorpora un cierto nivel de análisis en las normas y los indicadores.

Lo que hace falta analizar

La comparación de la situación observada, como por ejemplo el valor nutricional de la cesta diaria de comida en relación con una norma predeterminada como la cantidad que se requiere para el funcionamiento normal del cuerpo humano, es un tipo de análisis. El análisis en este caso resulta en un juicio de valor sobre si la situación observada satisface una norma mínima de aceptabilidad. Por lo general, el análisis realizado posteriormente va más allá de la comparación por referencia a una norma, ya que con él se intenta entender el contexto en el que se presenta la situación. Aunque esto pudiera parecer demasiado complicado cuando nos vemos confrontados por una respuesta humanitaria de emergencia, el análisis contextual puede tener una importancia crítica.

Por ejemplo, en el caso de un solo paciente una fiebre muy alta es un indicador de enfermedad. La valoración se realiza de forma inmediata, tomando la temperatura a la persona. Se obtiene un número, y se analiza comparándolo con una norma. En la mayoría de los casos la herramienta de valoración, o termómetro, lleva integrada una herramienta analítica: una línea roja que indica la temperatura 'normal' del cuerpo. Utilizando esta herramienta, el responsable de la valoración inicial averigua con rapidez, y dando un solo paso, que la persona tiene una temperatura corporal más alta de lo normal.

Pero con esto no basta. El responsable de la valoración inicial quiere hacer algo más para que el paciente recupere la salud. El contexto de la fiebre adquiere importancia

crítica para determinar la acción apropiada. ¿Se debe la fiebre a una infección, a la gripe, o al paludismo? Dicho de otro modo, la fiebre (temperatura corporal más alta que una norma conocida) es un indicador válido, pero no es suficiente como base para tomar medidas con la que poner remedio. Los antecedentes de la fiebre, así como otros factores contextuales, son tan importantes como el indicador mismo en la determinación de la respuesta.

Diversos tipos de 'lentes' a través de las cuales 'contemplar' o analizar el contexto

| | |
|--|---|
| Análisis de lagunas en los recursos disponibles | <p>Los fines primarios del análisis son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • asegurarse de que las actividades recomendadas para la respuesta humanitaria son apropiadas y que no se dispone de ellas a nivel local • formular recomendaciones para cubrir lo no disponible a nivel local. <p>La consideración que subyace a todo esto es que se debe determinar dónde están las lagunas en la realización de los derechos básicos de la población afectada. El análisis de la capacidad local (y sus actividades) para la respuesta a la situación de crisis es importante porque contribuye a dar forma a la respuesta, además de conducir a un buen entendimiento del contexto local.</p> |
| Análisis social | <p>Abarca entender bien lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • el rol de las personas en la comunidad y la sociedad local • los sistemas locales de poder • cómo son controlados los recursos <p>El entendimiento de estos temas dará forma, en última instancia, a la manera como será implementada la respuesta.</p> |
| Análisis del uso y control de los recursos | <p>Cuando se hace uso de normas de asistencia humanitaria, es necesario tratar de distinguir claramente entre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la provisión o existencia de los recursos; y • el acceso a estos recursos y el control de los mismos dentro de la comunidad afectada. <p>Es necesario que se lleve a cabo un análisis de quién controla los recursos cuando ya han sido distribuidos. Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay un acceso equitativo a los recursos de la comunidad? • ¿Hay un acceso equitativo a los recursos humanitarios? • ¿Quién controla este acceso? • ¿De qué modo podría el proyecto propuesto afectar al control de los recursos? |
| Análisis político | <p>Es el estudio de las estructuras de poder social dentro de las facciones, movimientos, grupos y subgrupos pertenecientes a la comunidad afectada, así como también el estudio de las agendas internacionales.</p> |
| Análisis económico | <p>Incluye cuestiones relativas a la autosuficiencia, la pobreza y el control del acceso económico dentro de la comunidad afectada. El estudio del mercado, por ejemplo efectuando un seguimiento de los precios de los alimentos de primera necesidad en los mercados locales, es uno de los indicadores que se suele emplear.</p> |
| Análisis técnico y sectorial | <p>Este análisis puede ser puramente técnico, como por ejemplo si se hace un análisis de datos estadísticos de muestreo tomado de encuestas de nutrición, o un análisis estructural de los edificios que se van a utilizar como refugios colectivos, o el análisis químico del agua potable.</p> |

Todos estos temas son interdependientes y además interactúan con el contexto socio-económico y político más amplio. Existe un cierto peligro de que los análisis técnicos, dirigidos por especialistas en la materia, no relacionen del modo debido los resultados con el contexto más amplio y con las influencias que se ejercen en la población afectada. La calidad de cualquier análisis de problemas depende de la exactitud,

amplia cobertura y objetividad de los datos de valoración en que se basa. Si los datos de la valoración inicial son buenos, ello contribuirá a que el análisis sea bueno.

Algunas herramientas analíticas para el análisis de problemas

La comunidad humanitaria hace uso de numerosas herramientas analíticas, como por ejemplo:

- lluvias de ideas, análisis del conflicto
- análisis basado en el marco lógico o planificación orientada por objetivos
- análisis de capacidades y vulnerabilidades
- análisis de daños y beneficios
- seguridad de los medios de sustento (medios de vida), Evaluación Rural Participativa
- FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)
- árboles de problemas, análisis de partes implicadas
- análisis coste-eficacia

Ejemplo de una herramienta analítica: el árbol de problemas (véase la Sesión 3, Notas para capacitadores)

Se presenta aquí una forma simple de estudiar las causas subyacentes a un problema particular, y de ver cómo se relacionan unas con otras. Se realiza esencialmente dando los siguientes pasos:

Se determina un problema focal en el cual concentrar el análisis.

Es posible que esto resulte difícil y que se tenga que volver a componer un árbol de problemas particular cuando se descubre que el problema focal inicial no era el más importante.



Se escriben todas las causas del problema focal. Las causas son determinadas haciendo simplemente la pregunta "¿por qué?". Se hace de nuevo la pregunta "¿por qué?" con respecto a cada causa. Con el tiempo, son determinadas las causas raíces del problema focal.

Por ejemplo:

Los casos de paludismo son más numerosos en los pueblos de la región del norte.

¿Por qué?

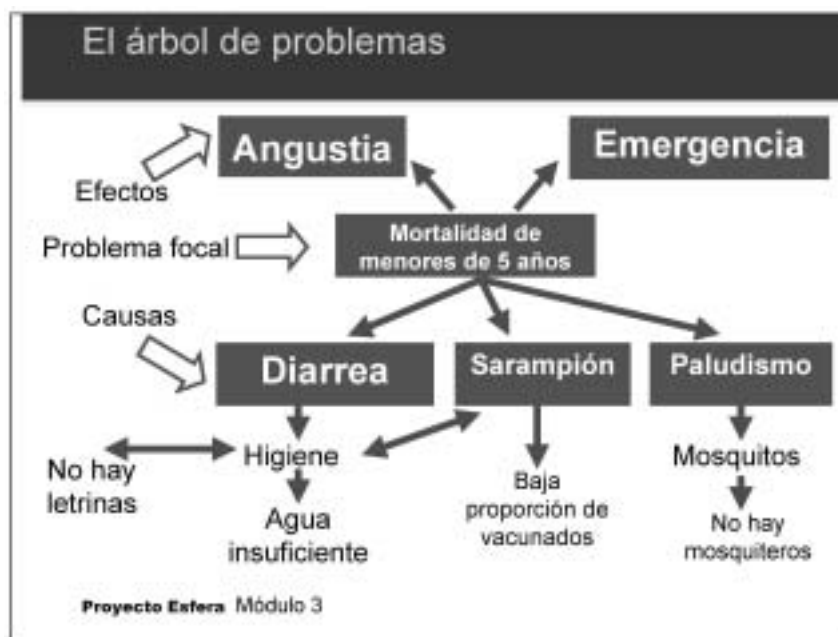
Porque les pican los mosquitos.

¿Por qué?

Porque la tierra es pantanosa,
no hay vacunas y
no se distribuyen mosquiteros

¿Por qué?

y así sucesivamente



El árbol de problemas se originó en el trabajo de desarrollo, en el que los efectos del problema son también analizados. En una situación de caso de desastre, los efectos son los indicadores más claros de que ha sobrevenido un desastre.

Esta herramienta se puede usar también para la planificación de programas. Se crea una imagen de espejo del árbol de problemas, que se llama un árbol de soluciones. Se identifica una solución con respecto a cada problema. La respuesta al problema focal se determina teniendo en cuenta factores como la competencia organizativa, los recursos y la misión. En los casos de desastres suelen ser afrontados los problemas más cercanos al problema focal, porque sus efectos son inmediatos y graves. Sin embargo, algunas organizaciones prefieren dirigir la atención a varios problemas de forma simultánea, con la opción de enfrentarse con las causas raíces a través de estrategias programáticas como trabajos de incidencia o vínculos explícitos con objetivos de desarrollo.

Se recomienda ver el modelo conceptual de desnutrición que figura en el manual de Esfera 76/162

Ejemplo de herramientas analíticas:

Análisis de capacidades y vulnerabilidades⁷

| | Vulnerabilidades | Capacidades |
|---------------------------------------|---|---|
| Físicas / materiales | La ayuda alimentaria no llega a las comunidades rurales, y existe el riesgo de que se produzcan muertes por hambre. | Las carreteras/caminos son transitables. |
| Sociales / organizativas | Se echa la culpa de los problemas económicos a la minoría étnica. | El nuevo gobierno parece ser más estable y activo. |
| Motivacionales / actitudinales | Tendencia a ver la ayuda humanitaria con cinismo. | Los grupos entre 18-30 años se muestran más abiertos a los cambios y acciones que son necesarios. |

Es ésta una herramienta analítica de tipo matriz, y es aplicable al nivel de la comunidad, el grupo, el subgrupo, o incluso al nivel individual. Lo típico es que evaluemos la necesidad inmediata más bien que la vulnerabilidad a más largo plazo, y que expresemos esta necesidad como falta de algún recurso físico más bien que como un síntoma de pobreza. En particular, esta herramienta es efectiva cuando se trata de temas sociales, culturales, motivacionales y actitudinales.

La idea de aplicar esta herramienta en el análisis de la información de la valoración inicial es considerar, no sólo las vulnerabilidades, sino también las capacidades de las personas afectadas por el desastre. En las situaciones conflictivas se descuida a menudo prestar atención a las capacidades. La premisa que subyace es que la mayoría de las personas de la comunidad afectada por el conflicto preferiría la paz. La asistencia humanitaria se puede usar, por tanto, para reforzar las conexiones entre las comunidades en conflicto.

Si los actores humanitarios pudiesen encontrar formas de abordar el tema de las vulnerabilidades subyacentes en vez de únicamente las necesidades inmediatas, las capacidades podrían aprovecharse y construirse, fortaleciendo a la comunidad frente a crisis futuras (porque se reduce su vulnerabilidad). En este sentido, esta herramienta puede contribuir positivamente al enfoque participativo en la preparación para desastres. Hay un debate dentro del sistema humanitario sobre si la ayuda humanitaria se debería emplear para construir la paz, ya que ésta es un proceso político que podría comprometer la imparcialidad de las agencias humanitarias. De hecho, algunos dicen que la protección de aquellos que se ven afectados por los desastres implica en primer lugar la protección frente a las “malas prácticas” por parte de los prestatarios de ayuda humanitaria.

Beneficios - Daños

Hay otro conjunto de herramientas que están influidas por las ideas sobre capacidades-vulnerabilidades y el enfoque basado en derechos. El enfoque llamado “Beneficios-Daños” fue adoptado por Paul O’Brien y publicado por CARE. Se trata de un conjunto de nueve matrices para ayudar a los trabajadores humanitarios a analizar el contexto y el impacto de su labor, y para apoyar el proceso de toma de decisiones. Este análisis se extiende a lo largo del espectro de los derechos humanos tal como

⁷ Mary B. Anderson – Do No Harm (No causar daños) 1990

son definidos en la Declaración Universal de Derechos Humanos (1948). Se divide en las siguientes categorías:

- seguridad
- económicos
- sociales y culturales
- políticos.

Es a la vez una herramienta de análisis y una herramienta de planificación de proyectos, y puede ser un modelo de aplicación de la Carta Humanitaria a lo largo de todo el ciclo del proyecto.

FASE: Planificación del proyecto

Los datos de la valoración inicial son utilizados para crear un análisis objetivo de los problemas a los que se enfrentan las personas en los casos de desastres. Una vez que han sido definidos los problemas, se han establecido las prioridades y se ha determinado la capacidad de respuesta, se puede pasar a planificar los programas y proyectos. La planificación combina el análisis de los problemas con la misión y la capacidad de la organización.

Desde el punto de vista de esta combinación, la cuestión clave es ésta: “¿Qué problemas puede solucionar mi organización?” Una vez tomada esta decisión, se pueden definir y planificar los proyectos. Dentro de los programas habrá proyectos específicos de respuesta al desastre, y dentro de estos proyectos habrá grupos de actividades para solventar de un modo eficaz y claro las necesidades y los derechos de la población afectada por el desastre.

Herramienta de planificación de proyectos: el marco lógico

El marco lógico es una herramienta para la planificación de proyectos. Este marco se puede usar tanto para el diseño de proyectos individuales como para el diseño de programas de más amplitud. Resulta especialmente útil en las fases iniciales de la planificación, puesto que obliga al usuario a pensar con claridad sobre relaciones lógicas a fin de que las actividades produzcan resultados que den cumplimiento a los objetivos que, a su vez, alcancen las metas del programa.

| | Descripción narrativa | Indicadores objetivamente verificables | Fuentes de información | Riesgos, hipótesis, supuestos |
|---|---|---|-------------------------------|--------------------------------------|
| Impacto / objetivo global / meta | <i>Carta Humanitaria y Normas mínimas</i> | | | |
| Efecto, consecuencia u objetivo específico | <i>Normas mínimas</i> | <i>Indicadores clave</i> | | |
| Resultado esperado | <i>Indicadores clave</i> | <i>Indicadores clave</i> | | |
| Actividades | <i>Indicadores clave y notas de orientación</i> | <i>Indicadores clave</i> | | <i>Notas de orientación</i> |
| Aportes | | | | |

El marco lógico es una herramienta de tipo matriz:

- Se va incorporando la información, una hilera tras otra, de arriba abajo, desde el impacto hasta los aportes
- Entonces se comprueba la lógica moviéndose de hilera a hilera y desde abajo hacia arriba, desde los aportes hasta el impacto que se desea alcanzar.

| | |
|---|--|
| Primera hilera Impacto | Esta hilera trata de la meta del programa o impacto deseado del programa, y contiene en cada columna: <ul style="list-style-type: none"> • la meta o impacto, expresada en una frase • uno o dos indicadores con los que se medirá si ha sido alcanzada la meta • medios de verificación sobre cómo será medido el indicador • importantes supuestos adoptados sobre cómo los efectos del proyecto sirven de apoyo a los objetivos del programa. |
| Segunda hilera Efecto, consecuencia u objetivo | Trata del proyecto y sus efectos usando el mismo sistema: descripción narrativa, indicadores, cómo serán medidos los indicadores y, finalmente, los importantes supuestos adoptados que relacionan los resultados del proyecto con el objetivo específico |
| Tercera hilera Resultado esperado | Esta hilera trata de los resultados de las actividades del proyecto. Aquí los resultados son los correspondientes a las operaciones de respuesta ante el desastre. Para cada efecto del proyecto, habrá normalmente varios resultados. Se adoptan supuestos (o suposiciones), si es necesario, sobre las actividades que conducirán a los resultados, y sobre el efecto de varios resultados. |
| Cuarta hilera Actividades | Presenta el listado de las actividades a realizar durante el proyecto que producirán los resultados deseados. Es posible que haya más de una actividad que corresponda a cada resultado. |
| Quinta hilera Aportes | Presenta la lista de aportes que se requieren para llevar a cabo las actividades. |

Una vez que el marco lógico queda inicialmente completo, se comprueba todo en orden inverso, desde abajo hacia arriba.

| |
|--|
| Finalmente, ¿se alcanzará la meta del programa con los objetivos del proyecto? |
| ↑ |
| ¿Qué indicadores, medios de verificación y supuestos serán usados? |
| ↑ |
| ¿Llevarán los resultados a la realización de los objetivos del proyecto? |
| ↑ |
| ¿Qué supuestos son inherentes en estas actividades? |
| ↑ |
| ¿Se dispone de los aportes necesarios para llevar a cabo las actividades? |

FASE: Ejecución

El manual de Esfera contiene información que está disponible como material de referencia para todos aquellos que participan en la puesta en práctica de proyectos.

La ejecución se realiza a discreción de cada agencia, y se basa en procedimientos definidos por la propia agencia.

La forma como un proyecto será llevado a la práctica dependerá totalmente del contexto, y todos los contextos son diferentes.

FASE: Seguimiento

El seguimiento es un proceso continuo que se extiende a lo largo de todo el proyecto. Es una actividad técnica basada en los datos recopilados. Los conocimientos y destrezas que se requieren para el seguimiento son los mismos que para la valoración inicial y el análisis. De hecho, el seguimiento se puede ver como una combinación de valoración y análisis que tiene lugar después de haber comenzado un proyecto.

Es esencial llevar a cabo el seguimiento en una situación que cambia con rapidez. Su finalidad es averiguar si el programa de socorro humanitario es eficaz, y de qué modo habrá que modificar las estrategias para asegurarse de que lo será. Para ello, es necesario hacer el seguimiento de lo siguiente:

- el programa y los proyectos
- el proceso (cómo se realiza)
- el impacto y cambios en la situación, incluyendo los movimientos de población, los cambios políticos y la evolución de los factores que afectan la salud, la nutrición, y las actividades socio-económicas.⁸

La evaluación, por otra parte, es una actividad en sí misma, normalmente llevada a cabo por personas externas al proyecto. Puede tener lugar durante la ejecución, al final de ésta, o incluso algunos años después de completar el proyecto. Con ella se obtienen conclusiones sobre si se está realizando o se ha realizado la labor correcta y si se ha hecho todo bien. En la evaluación se considera el impacto del proyecto y si la acción ha sido apropiada. Con el seguimiento y la evaluación se recoge información para introducir mejoras en los proyectos después de que ya han comenzado. Estas actividades pueden a menudo fundirse, y son parte del proceso continuo de reevaluar las necesidades y la idoneidad de las respuestas frente a la situación humanitaria. Esto es especialmente cierto en el caso de emergencias complejas y a largo plazo.

Diferentes tareas en el seguimiento

preparar y planificar el sistema de seguimiento:

- costes, recursos humanos y materiales, medios de comunicarse y de elevar informes
- implantación de una lista de verificación de indicadores: selección y operacionalización
- definición de métodos para la recopilación de datos
- recopilación de datos
- conservación de datos
- análisis de la información
- elevación de informes.

⁸ A Practical Guide to Assessment, Monitoring, Review and Evaluation Toolkits (Guía práctica de herramientas de valoración, seguimiento, revisión y evaluación), Save The Children, 1995

- reflexión, reorientación, nueva concepción

¿Qué es lo que se monitorea?

El seguimiento durante emergencias requiere información sobre:

- el progreso realizado en la ejecución del proyecto
- las novedades en el entorno del proyecto (contexto)
- la interacción entre el proyecto y su entorno (efecto del proyecto en los derechos de las personas a las que se presta asistencia)

Principios rectores para el seguimiento⁹

- se concentra en la información mínima (pero clave) procedente de áreas que son cruciales, con el fin de evitar sobrecargar el sistema con informes y datos innecesarios
- incluye todas las formas de comunicación: (verbal, escrita, formal, informal) para crear el potencial de realizar comprobaciones cruzadas de la información
- introduce mejoras en la calidad de nuestras actuaciones, por medio del aprendizaje y de la rendición de cuentas.
- la recepción de información crea la obligación de actuar en las implicaciones operativas y estratégicas. Desde una posible perspectiva, el “imperativo humanitario” de la Carta Humanitaria tiene aplicación al seguimiento. A medida que son implementadas las respuestas humanitarias, el seguimiento irá facilitando información sobre si los resultados se están alcanzando y si el contexto está influyendo en los resultados de la acción. La información producida durante el seguimiento indicará claramente si deberá ser modificado el proyecto y si existe el imperativo de actuar en vista de dicha información.

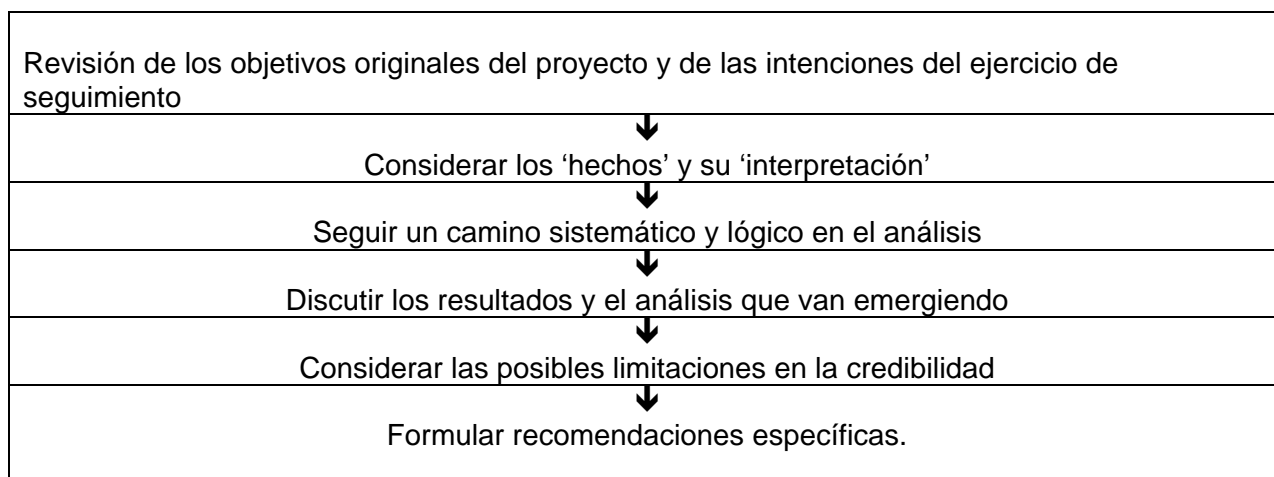
La selección de cuál es la información que hay que recoger, o cuáles son los indicadores que se deben usar, se tiene que hacer a partir de la valoración inicial de las necesidades, modificándose según el análisis que se realiza durante el seguimiento. En los casos de emergencia el seguimiento suele mezclarse con la evaluación. En las situaciones inestables, el seguimiento y la evaluación pueden tener lugar de forma continua por los siguientes medios:

- discusiones e intercambio de información con las contrapartes o con los socios
- redacción de informes
- uso de computadoras para el análisis (hojas de cálculo, bases de datos, estadísticas, gráficos o programas combinados)
- uso de diagramas, matrices, mapeos etc.
- uso de vídeos y fotografías

⁹ Monitoring in MSF, Introduction and Tools (Seguimiento en MSF: introducción y herramientas), MSF Amsterdam, abril de 1999

El proceso del análisis de datos

El proceso de analizar los datos durante el seguimiento es similar al que se describe en la sección sobre análisis que figura en este módulo. Es de gran importancia considerar los posibles sesgos de las fuentes de información y las consiguientes limitaciones en la credibilidad de los resultados. Los pasos de que consta son los siguientes:



Operacionalización de los indicadores

Es posible que los proyectos tropiecen con dificultades cuando se va más allá de la fase de identificación y selección de indicadores. El tema de importancia central cuando se trata de indicadores cualitativos es cómo operacionalizarlos, es decir, cómo implementarlos en la labor del proyecto.¹⁰

Una herramienta para crear un plan de seguimiento

El siguiente es un ejemplo de herramienta que puede ser de utilidad para ‘operacionalizar’ los indicadores cuando se hace el seguimiento. Esta herramienta de matriz organiza el plan de seguimiento. Es similar a un marco lógico.

| | Indicadores | Medios de verificación | | Uso de la información | | |
|------------------------------|-------------|------------------------|--|--------------------------|---------------------|-------------------------------|
| | | Fuente | Frecuencia de la recopilación de datos | Persona que está a cargo | Sistema de informes | Proceso de toma de decisiones |
| Impacto | | | | | | |
| Supuestos adoptados | | | | | | |
| Objetivo específico | | | | | | |
| Supuestos adoptados | | | | | | |
| Resultado | | | | | | |
| Supuestos adoptados | | | | | | |
| Actividades | | | | | | |
| Supuestos adoptados | | | | | | |
| Aportes | | | | | | |
| Supuestos adoptados | | | | | | |
| Condiciones iniciales | | | | | | |
| Supuestos adoptados | | | | | | |

Herramientas de seguimiento en el manual de Esfera

- Las herramientas de seguimiento son tratadas con detalle en los anexos del manual de Esfera.
En particular, véanse los anexos incluidos en el capítulo sobre temas de salud.

¹⁰ The Monitoring and Evaluation of Empowerment, Resource document (El seguimiento y evaluación del empoderamiento), documento de recursos), INTRAC, noviembre de 1999

FASE: Evaluación

La evaluación será de utilidad para reflexionar sobre si el proyecto estuvo bien encauzado hacia los fines deseados, y para aprender lecciones para el futuro. Con la evaluación se puede dar respuesta a preguntas como:

- ¿Era acertado el diseño del proyecto?
- ¿Cómo se puede mejorar?
- ¿Cuáles han sido las consecuencias no previstas del proyecto?
- ¿Causó el proyecto los cambios observados?

Las evaluaciones son importantes porque:

- las operaciones humanitarias se están haciendo más complejas y más frecuentes. La escala de la asistencia humanitaria ha aumentado de modo dramático a lo largo de la última década
- la eficacia de las operaciones de socorro es crucial para los beneficiarios¹¹.
- las operaciones humanitarias se caracterizan por su turbulencia, incertidumbre, inseguridad y sensibilidad política, y por el hecho de haber muchos grupos diferentes de beneficiarios, actores y donantes. Al nivel operativo, la concentración en las necesidades y tareas inmediatas resta atención de las perspectivas más amplias a largo plazo
- las agencias humanitarias tienen corta memoria institucional. El movimiento de personal es sumamente rápido, y la mayoría de los trabajadores en el terreno son jóvenes con relativamente poca experiencia de campo
- aunque el seguimiento y la evaluación son procesos diferentes, hay ocasiones en que se funden, específicamente durante las emergencias

La evaluación puede incrementar la responsabilidad y contribuir al aprendizaje¹²

- para los donantes, a fin de satisfacer su demanda de que sus recursos sean utilizados con eficacia, con eficiencia y para los objetivos acordados;
- de los donantes en relación con las organizaciones que financian y con las que colaboran;
- para las personas afectadas por el desastre, en cuyo nombre trabajan estas organizaciones;
- para la organización y su personal, socios y beneficiarios, mediante la determinación de qué es lo que funciona con eficacia para uso inmediato, y para su empleo en otros contextos de desastres.

Criterios de evaluación

La evaluación deberá basarse en criterios predefinidos a fin de obtener un análisis preciso. Entre las categorías que son de uso frecuente están las siguientes:

- **Eficiencia:** ¿Utiliza el programa los recursos más económicos para alcanzar sus objetivos en el contexto?
- **Eficacia:** ¿Hasta qué punto está el proyecto o programa consiguiendo sus objetivos?

¹¹ Disasters, Volume 20, No. 4, Evaluating the International Humanitarian System (Evaluación del sistema humanitario internacional), Niels Dabelstein, 1996

¹² A Basic Guide to Evaluation for Development Workers (Guía básica de evaluación para trabajadores del desarrollo), OXFAM, Frances Rubin, 1998

- **Impacto:** ¿Qué efecto ha tenido el proyecto en la población beneficiaria o en el país en general? ¿Eran éstos los efectos que se trataban de conseguir, o no estaban previstos? ¿Han sido estos efectos positivos o negativos, tanto a corto como largo plazo? El impacto en relación con las respuestas de emergencia se suele considerar que es algo que consiste en salvar vidas en el corto plazo, que es un cambio significativo, y también lograr cambios de desarrollo a largo plazo.¹³
- **Interrelaciones** En el diseño de las actividades para la emergencia a corto plazo ¿se han tenido en cuenta los problemas a más largo plazo?
- **Relevancia:** ¿Cuál es el valor de la actuación, en relación con otras necesidades prioritarias, temas y esfuerzos?
- **Cobertura / Progreso:** ¿Está el proyecto alcanzando los objetivos originales, o han cambiado éstos?
- **Coherencia / Sostenibilidad:** ¿Será probable que la actividad y su impacto continúen cuando llegue a su fin el apoyo externo? y ¿se podrán replicar o adaptar?

Modificación de la respuesta ante el desastre

Los resultados de la evaluación deberían ser utilizados. Lo que esto significa es lo siguiente:

- un proceso de toma de decisiones
- la consideración de los resultados del seguimiento y la evaluación por el equipo operativo y las partes implicadas
- el análisis de la capacidad financiera y de la comunicación con las entidades donantes

Preparación de los Términos de Referencia (TOR, *Terms of Reference*) para la evaluación

Los TOR de la evaluación deberán cubrir lo siguiente: el contexto, la finalidad y los objetivos de la actividad, el trabajo, el proyecto o programa que se va a evaluar:

| | |
|--------------------------------------|---|
| Los objetivos | Temas principales que hay que afrontar, el eje central de la evaluación, las cuestiones a las que hay que dar respuesta. |
| Los métodos | Visitas, revisión de material documental, recogida de datos, entrevistas, talleres. |
| El calendario | Programación de las principales actividades de la evaluación y plazo para finalizarlas. |
| Los productos | Los productos que se requieren como resultado del ejercicio de evaluación (informes, taller), quién se encargará de elaborarlos, quién los presentará, para quién(es) son los informes. |
| El equipo de evaluación | Las especificaciones personales de cada miembro del equipo, su número y la combinación ideal de destrezas y experiencia al nivel del equipo. |
| El presupuesto y la logística | Detalles de los principales gastos y del apoyo logístico que se ha ofrecido. |
| El uso de la información | El grado de confidencialidad a observar, quién es el dueño del informe. |

¹³ Assessing the impact of Interventions in Emergency Situations (Valoración del impacto de las intervenciones en situaciones de emergencia), Elsa L. Dawson, febrero de 1998

De qué modo el manual de Esfera es pertinente para las evaluaciones

- hay normas sobre evaluación en las que se apuntan algunos componentes de la evaluación
- en las evaluaciones de los programas humanitarios se puede comparar lo que se ha conseguido mediante un programa con lo especificado en el manual de Esfera a través de las Normas mínimas y los indicadores clave (aunque los indicadores se deben priorizar y se debe hacer uso únicamente de un número realista de ellos)
- en las evaluaciones se puede prestar consideración también al proceso de toma de decisiones de una organización, en respuesta a una crisis, comparando su actuación con lo que dicen la Carta Humanitaria y el Código de Conducta

Sección C – Más allá del ciclo del proyecto

Utiliza este material para considerar:

- de qué forma los trabajadores humanitarios pueden abordar los temas más importantes con los que se enfrentan.

Uso de la evaluación como motor para conseguir mejoras

La última fase del ciclo del proyecto, la evaluación, puede ser de utilidad para que la comunidad humanitaria identifique cuáles son las áreas prioritarias en las que hay que introducir mejoras. Por ejemplo, en la revisión anual realizada en 2002 por ALNAP (*Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action*, Red de aprendizaje activo para la rendición de cuentas y la actuación en la acción humanitaria) fueron identificados los temas principales para los trabajadores humanitarios

Cada año, ALNAP:

- estudia un elevado número de evaluaciones humanitarias (más de 50 en 2002)
- elabora una síntesis y hace un sumario de los temas de interés prioritario para el sector.

Introducción: resultados del estudio de ALNAP

Con ocasión de la revisión anual, se afirmó en el informe que en la mayoría de los casos se dio cumplimiento a los objetivos a corto plazo y que los trabajadores humanitarios habían hecho bien su trabajo.

Aproximadamente el 75 por ciento de los programas evaluados en la revisión anual fueron implementados por ONG, y los datos recibidos prueban que en general las ONG desempeñaron bien su labor de proveer asistencia en el terreno. Según parece, una buena parte de estos logros se debió a la calidad y la dedicación del personal empleado por las agencias humanitarias. “El mensaje que emana de los informes ...es que la calidad y la dedicación del personal son los factores que compensan las ineficiencias y fallos del sector en sus operaciones, y que permiten que se pueda emitir un veredicto de “trabajo bien hecho”.”

Cómo tienden a actuar los sectores técnicos

Según el análisis de la actuación de los sectores técnicos (en términos de dar cumplimiento a los objetivos a corto plazo), se puede comprobar que los sectores de salud y de abastecimiento de agua / saneamiento son los que mejores resultados obtuvieron. Les siguen los de temas alimentarios (y de agricultura de emergencia), cuya actuación fue menos buena, y los peores fueron los sectores relativos a refugios y viviendas. Las causas de ello tienden a ser de índole técnica, en vez de estar relacionadas con las personas o las organizaciones involucradas. Por ejemplo, se identificaron factores relacionados específicamente con el sector de refugios / viviendas:

- existe presión política para que se asignen recursos de manera visible y con rapidez; pero aunque la compra de materiales se puede hacer rápidamente, la distribución es más lenta, y es altamente problemática;
- hay un coste sustancial en facilitar una vivienda a una familia, si se compara con otras formas de asistencia, y representa una contribución a la base del patrimonio familiar en vez de ser un producto de consumo, como sucede con la mayor parte de las otras formas de asistencia de socorro;
- en la provisión de viviendas surgen temas que tienen que ver con la titularidad y la propiedad de las tierras, especialmente en las zonas en que tales títulos no están

claros y la posesión de la tierra suele ser causa de conflictos comunitarios y relacionados con el género, todo lo cual complica de modo sustancial la provisión de viviendas;

- los refugios y las viviendas, tal vez de una forma más aguda que en ningún otro sector, tienen repercusiones en ambos lados de la línea divisoria que separa el socorro humanitario de la rehabilitación, lo cual sirve para exacerbar el problema genérico ayuda / rehabilitación y es causa de considerable confusión a la hora de decidir si el apoyo de viviendas de “emergencia” constituye socorro o rehabilitación;
- Sobre la base de este análisis, ALNAP concluye que lo mejor es que el apoyo directo en cuanto a viviendas quede asignado a las organizaciones dedicadas a los temas de rehabilitación / desarrollo.

La revisión de 2002 realizada por ALNAP identificó, asimismo, 10 temas de la máxima importancia relativos a la actuación para los trabajadores humanitarios.

| | |
|---|---|
| 1 Recursos humanos | El historial del sector en el tratamiento de sus empleados es a menudo insatisfactorio, pues se invierte poco en el desarrollo de habilidades y no se dedica mucho esfuerzo a la capacitación. Estos factores contribuyen a las altas tasas de desgaste y al movimiento de personal que hay en el sector. “Para lograr una buena actuación no puede ser sostenible una situación en la que el sector depende de una afluencia continua de personas capaces y bien dispuestas a dedicarle sus mejores esfuerzos durante unos años, que después dimiten para irse a trabajar en otros sectores que ofrecen un estilo de vida más seguro y estable. Ciertamente, ello no conduce a aumentar la profesionalidad ni a desarrollar una sólida cultura de aprendizaje.” |
| 2 Preparación para desastres | Lo que vemos es que los gobiernos y las agencias continuamente desatienden la importancia de poder contar con una buena preparación como medio de reducir la vulnerabilidad y la pérdida de vidas, cuando tienen lugar desastres y desplazamientos de población. |
| 3 Coordinación | La mala coordinación sigue siendo la realidad, especialmente al nivel internacional. |
| 4 Participación y desarrollo de capacidades | Sigue siendo problemático conseguir que la comunidad participe en la planificación y en el proceso de toma de decisiones. En los informes recibidos este año no se han encontrado ejemplos de buenas actuaciones sistemáticas. |
| 5 Apoyo a las estrategias indígenas de afrontamiento | A pesar de que se reconoce que las estrategias de afrontamiento de la población local desempeñan un papel de crucial importancia durante las crisis y en tiempo posterior a ellas, el sector no ha desarrollado todavía los medios de prestar apoyo a dichas estrategias y de construir sobre lo ya existente en esta materia. |
| 6 La equidad de género | La equidad de género continúa recibiendo una cobertura inadecuada en los informes de evaluación, muchos programas ignoran de forma sistemática el enfoque de género . |
| 7 Selección de beneficiarios | Es necesario que las agencias sean más sensibles a las diferentes prácticas culturales. |

| | |
|---|--|
| 8 Vinculación entre socorro, rehabilitación y desarrollo (interrelaciones) | Los vínculos existentes entre las diferentes modalidades de asistencia siguen siendo tenues, y la transición de uno a otro sigue constituyendo un problema persistente en la mayoría de las operaciones. |
| 9 Protección | Ha habido una falta general de atención a los temas relacionados con la protección, y son muchos los organismos humanitarios que todavía operan según la tradicional “modalidad de provisión de asistencia”. |
| 10 Planificación basada en resultados | El establecimiento de objetivos y el seguimiento son particularmente mediocres en este sector, lo cual obstaculiza el proceso de evaluación y limita la capacidad del sector para valorar su propia actuación. Se ha propuesto que sean obligatorias las encuestas sobre el grado de satisfacción sentido por los beneficiarios, como medio de mejorar los sistemas de seguimiento y hacer que los programas respondan mejor a las necesidades de las poblaciones afectadas. |